全方位提升管控能力

解放军是人民的军队，只有向
解放军学习才能长远发展

XIANG JIEFANGJUN
XUEXI DAI TUANDUI

# 向解放军学习带团队

## 打造最具执行力的卓越团队

龚万军◎编著

在团队建设和**企业管理中**，向解放军学习是最有效的途径之一。如何真正有效地把**解放军团队管理的经验和方法**移植到工作实践中，本书给出了切实可行的完整答案。



中国纺织出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

# 目录

内容提要
前言
第一章 愿景至上——团队和个人要有同一颗心
1. 明确宗旨：团队内部高度一致的奋斗目标
2. 树立崇高感：每一项工作都是神圣的
3. 融入团队：站好自己的岗，干好自己的活儿
4. 合作第一——在一个战壕里共同进退
第二章 共同赢利——团队与个人分享胜利果实
1. 重视待遇：组织要履行应尽的义务
2. 待遇要落实：关心基层利益从细节入手
3. 福利不可少：额外奖励是留住人才的重要筹码
4. 合作中成长：求同存异，渡过团队磨合期
5. 团结决定一切：团结且高效，团队出成绩
6. 利润共享："一起分田地"是团队发展的源动力
第三章 立下规矩——用制度统一团队的思想和行为
1. 明令禁止：规定团队成员"什么不能做"
2. 服从第一：想不通也要先执行
3. 服从命令听指挥：部门之间务必步调一致
4. 狠抓细节：将监督落实到每一项工作中
5. 保持内部和谐：平衡内部矛盾，保持团队稳定不倒
第四章 好钢炼出来——培养骨干是团队的重要责任
1. 有能力就上：团队成员都要有上进心
2. 给予机会：组织要提供一个进步的平台
3. 人尽其才：将每一块材料用对地方
4. 重视提拔骨干：多给好士兵"当将军"的机会
5. 将才破格提拔：不拘一格，合理用人

6. 承受“委屈”：优秀干部源于普通一兵的心态
第五章 强化内部竞争——团队的优胜劣汰和奖励机制
1. 表扬是主流：激励落实到团队每个成员身上
2. 超越榜样：榜样是团队集体追赶的目标
3. 只做“剩兵”：尊重优胜劣汰，跑赢竞争不掉队
4. 按绩效取酬：坚持“一分耕耘一分收获”
5. 监察及时：人事监管机制不能少
第六章 沟通是关键——内部有效沟通决定团队效率
1. 随时随地：保持沟通的时效性
2. 一对一沟通：非常态的必要沟通方式
3. 上与下沟通：管理者主动下基层调研
4. 沟通有讲究：抱团的沟通原则和方法
第七章 严肃又活泼——内部营造快乐氛围，开心做事有效率
1. 快乐工作：氛围向上才能出成绩
2. 弹性管理：既要重纪律，也要重感情
3. 时刻激励：用歌声调动热情
第八章 绷紧一根弦——团队的危机意识不能少
1. 时刻警惕：管理者的危机意识不能丢
2. 生存就是一切：给基层灌输危机意识
3. 与时俱进：紧跟变化，适应变化
4. 流水的兵：有一套符合团队的用人机制

图书在版编目（**CIP**）数据

向解放军学习带团队/龚万军编著．—北京：中国纺织出版社，2014.8

ISBN 978-7-5180-0572-7

I．①向…　II．①龚…　III．①企业管理—组织管理学　IV．①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第064534号

编委会成员：李　津　谢伟峰　宋军营　陶红旗　彭志宇　邓吴鹏　余新民　周晓兵　唐艳杰　刘　智　雷红英　舒　伟　谢艳玲　王　可　张小娟　李应菊　龚万军

策划编辑：曹炳镝　　责任印制：何艳

中国纺织出版社出版发行
地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼　邮政编码：100124
销售电话：010—87155894　传真：010—87155801
http://www.c-textilep.com
E-mail: faxing@c-textilep.com
官方微博http://weibo.com/2119887771
三河市华丰印刷厂印刷　各地新华书店经销
2014年8月第1版第1次印刷
开本：710×1000　1/16　印张：12.5
字数：169千字

# 内容提要

“向解放军学习”就是向解放军这个伟大的榜样学习，把自己的队伍锤炼成为像解放军一样“来之能战，战之能胜”的攻坚队伍。这个过程绝对不是高喊什么口号，也不是走走过场的形式，而是要深入到中国人民解放军辉煌的军史细节中去，切实找寻到“解放军为什么能”的真正答案，然后根据自己队伍的实际情况，借鉴解放军带兵的成功经验，在工作实践中去落实。只有这样，才有可能带出解放军一样的团队。

在团队建设和企业管理中，向解放军学习是最有效的途径之一。如何真正有效地把解放军团队管理的经验和方法移植到工作实践中，本书给出了切实可行的完整答案。

# 前言

中国人民解放军是人类历史长河中最伟大的团队之一，这个团队是最具攻坚精神的队伍。翻开中国人民解放军军史，从创建伊始的红军时代到深入敌后的抗战岁月；从气势恢宏的解放战争到保家卫国的朝鲜战争；从开荒戍边的军垦战士到抗震救灾的当代军人，无论是战争年代还是和平时期，这个伟大的团队一如既往地彰显着团队的意志并赢得崇高的荣誉，随时随地体现着这个团队万众一心的凝聚力和战无不胜的执行力，被誉为“文明之师、威武之师”。

“向解放军学习”就是向解放军这个伟大的榜样学习，把自己的队伍锤炼成为像解放军一样“来之能战，战之能胜”的英雄团队。学习这支最具团队精神的队伍不是高喊什么口号，也不是走走过场的形式，而是要深入到中国人民解放军辉煌的军史细节中去，切实找寻到“解放军为什么能胜利”的真正答案，然后根据自己队伍的实际情况，借鉴解放军带兵的成功经验，在工作实践中去落实。只有这样，才能把自己的队伍打造成为像解放军一样的卓越队伍。

本书根据企业带团队的实际情况，从八个方面阐述了如何向解放军学习带团队：

第一，共同的目标是优秀团队的基石。“我们的队伍向太阳，脚踏着祖国的大地，背负着民族的希望，我们是一支不可战胜的力量。”解放军嘹亮的军歌唱出这个伟大团队的目标，点亮每一名团队成员的心灯，激发出整个团队的精气神。我们要像解放军一样，带团队首先就要从心入手，把团队的目标明确告知每一名团队成员，激发

每一个人身上的崇高使命感。成员心有归属，团队自然就有凝聚力。

第二，“公正对待所有成员的利益”是解放军的建军原则，其直接体现就是为“官兵平等”。在企业中的体现就是要及时“论功行赏”，团队与个人要分享胜利的果实。带团队的过程中，“公正分蛋糕”是团队的源动力，这一点上，解放军有着成熟的经验和合理的规则，值得所有的团队去学习。

第三，俗话说，“慈不掌兵”。没有规矩的团队就是彻底的一盘散沙。规矩是什么？规矩就是所有团队成员都必须严格遵守的制度。任何团队都要建立起合理的制度，用制度带兵才能带出“令行禁止”的高执行力的团队。

第四，解放军是世界上最大的学校，成千万的地方青年在这个大学校中成长为合格的战士，普通的农家子弟成为了叱咤风云的将军。解放军能够创造这样的奇迹是因为实施了“好钢是炼出来”的全方位培养体制。培训的关键是“骨干”二字，做培训要依赖骨干，培训的结果要成为骨干。当团队拥有了骨干力量后，就拥有了团队奋发向上的脊梁。

第五，良性的内部竞争是保持团队活力和战斗力的关键，能够有效激发每一个成员的个人潜力和集体荣誉感。解放军有一整套的内部良性竞争的带兵诀窍，值得所有的公司认真学习。

第六，解放军强大的凝聚力和战斗力来源于一个有效的制度。在解放军中，任何一名成员都有人与之进行一对一的直接沟通。这样的沟通是随时随地进行的，每一个成员都因此感受到团队的温暖。因此，任何试图向解放军学习的团队都必须建立高效的内部沟通机制。

第七，快乐是最好的正能量，“严肃活泼”就是解放军正能量的标签。优秀的团队必然是人性化的团队，每一个成员都在快乐工作的前提下自动自发地提高自己的效率。能够做到这一点的团队会有丰厚的

回报——每一个成员的情义和忠诚。

第八，危机意识是军队首要问题。解放军能够从小到大，从弱到强，靠的就是永不松懈的危机意识。仗要如何打，兵就怎么练，一切都为了“打赢”。团队也是同样的道理，环境变自身也要变，一切都要为了“赢利”。只有具备危机意识的团队，才能基业长青。

优秀的团队都是“来之能战，战之能胜”的攻坚队伍。向解放军这个光荣集体学习，借鉴解放军带兵的成功经验，在工作实践中去落实，就一定能打造出“首战用我，用我必胜”的卓越团队。

# 第一章　愿景至上——团队和个人要有同一颗心

不是一家人，不进一家门。团队建设的核心同样如此。身在军队里的士兵，只有相信“这是我的团”，才愿意主动跟着团长战斗并赢得胜利；身在组织里的员工，只有相信“这个组织可以带给我想要的物质回报和精神荣誉”，才能安心尽力地为组织做事。

组织和个人要有共同的愿景，才能够长期合作下去，获得双赢。

# 1.　明确宗旨：团队内部高度一致的奋斗目标

军队是一个庞大的组织，它的成员千千万万，来自五湖四海。之所以这个团队能够如此团结和强大，是因为组织里的所有成员都是“为了一个共同的目标走到一起的”。一个组织，只有明确了宗旨，确立了坚定不移的奋斗目标，才能吸引志同道合的人才加入进来。

做企业，首先要明确一个问题：为什么要搞这个企业。只有船长弄清楚该往哪里走、怎样走，船员们才能跟着走，朝着既定的目标划桨前行。

## 我们在为谁奋斗

团队是一个互动的整体，每个成员都是其中互动的一分子，随着号令执着而又坚定地奔向同一目标。解放军正是在理想和信仰的感召下，指引无数成员为着共同的理想去努力，去拼搏，去牺牲。

“我们的队伍向太阳，脚踏着祖国的大地，背负着民族的希望，我们是一支不可战胜的力量。”解放军军歌的歌词里包含着这支军队的宗旨、性质和使命，因而在不同的历史时期里得到广大人民群众的踊跃支持，队伍由星星之火逐渐变成汪洋大海。任何团队都必须在成立之初明确地回答：“我们在为谁奋斗？我们的成功需要依靠谁？我们的使命和责任是什么？”这些问题如果不明确，组织存在的价值就

必然是模糊的。

几千年来，军队存在的意义就是保护本国人民、为本国人民的安全和利益而战。第二次世界大战时，德国法西斯发动侵略战争，便违背了这一宗旨，即使其曾经空前强大一时，也难逃最终覆灭的下场；当欧洲的许多国家屈服于纳粹的铁蹄之下时，英国首相丘吉尔临危受命，组成战时内阁，指挥英军保家卫国，为英国人民的尊严和利益而战，他在就职演讲时高昂地说："不惜一切代价，不畏任何恐怖，去争取胜利！"结果英军碎粉了法西斯的侵略企图，保住了自己的家园。

解放战争时，一个国民党将领私下里说："谁想要打内战？军民厌战情绪严重，不愿继续为党国卖命，如此士气不振，哪个队伍还能有战斗力？我看不出委员长会有什么办法。"而毛泽东则慷慨激昂地说："我们要下定决心，不怕牺牲，排除万难，为人民争取胜利。"因此每个解放军战士心中都很明确：我的任务就是消灭敌人，为人民的利益而战。一个团队的精神就是要建立在这样的宗旨上。

毛泽东曾在无数场合强调：人活着是需要有一点理想的。国内一位著名企业家说："我不是只为赚大钱而做企业的，尽管那是我的最初动机。"做企业需要有远大的理想，一个没有远大理想的企业注定不会长久。一个企业不仅要在市场经营中获取利润和收益，更要让企业服务于社会和客户，要有经营一家百年老店的憧憬，要有跻身中国乃至世界500强的信念。

愿景也是一种文化，是促进企业长久发展的精神保障，因而不可太功利，对企业而言要有所为，有所不为，形成自己远大的高尚的企业文化，并让更多的人认同这种企业文化。曾发行过最卖座系列电影《指环王》的好莱坞新线影业，在最辉煌的时候却接连遭遇官司——动画版《指环王》制片人起诉新线，称其骗取2000万美元版权费，双方庭外达成协议；《指环王》系列导演彼得·杰克逊起诉新线公司在利

益分配上违反合约，同样达成庭外和解；《指环王三部曲》作者托尔金的遗产托管机构联合原著小说出版公司提起诉讼，控告新线隐瞒《指环王》系列电影实际收入，拖欠收入分红4亿元。每打一次官司，新线就要赔给对方一大笔钱，再加上最新影片票房惨淡，加剧了公司的经营危机，最终被华纳公司合并，纽约和洛杉矶的数百名雇员被迫离职。总经理罗伯特·谢伊和合伙人迈克尔·林恩黯然离开公司。

可以说，新线影业的失败是由多种原因造成的，究其根本是公司的目标和愿景发生偏差所致。过分追逐利润，导致商业上的欺诈行为，既伤了合作者的心，到头来也使自己的钱财和人脉尽失。一个没有理想和愿景的组织是无法维持长久的。在冷酷的商业竞争中，愿景决定着组织的前途和出路。

不积跬步，无以至千里。做企业既要有远大的理想，也要有务实的目标。创业初期，企业的目标就是在既定的行业里“先生存，后发展”，“先做5年内活下来的企业”，再做“10年内活下来的企业”。处于平稳期、生存无忧时，企业要喊出更响亮的口号，谋求更大的发展机遇，战胜更大的困难和挑战。

站在个人角度，你需要主动进入适合自己的组织，就像一滴水流进大海、一滴油滴在油锅里、一块冰融入冰川中，只有这样才能保证自己不干涸、不被排斥。成长，离不开好的平台；工作上，需要与志同道合的人并肩战斗；找到适合自己的团队，确定真正的岗位和责任，无论是你是这个团队的普通一员还是领导者，都会获得相应的物质回报和精神满足感。

在团队建设中，组织需要设立选才标准、设定条条框框，筛选符合要求的员工入职；个人要看清某个组织的愿景是否与自己当下的情况和长期的规划相吻合。如果组织是具有一定规模的正规军，就绝不需要作风散漫、岗位能力不精的游击队员；如果组织是只有三四条枪的小团队，也绝不需要只擅长“拧螺丝”、能力单一的工作人员。

在“愿景至上”的时代，组织与个人需要用同一颗心去想问题、做事情，只有这样，整个团队才能保持高效而强大的执行力。

# 认清愿景，才能上下同心

一个组织的目标和愿景可以拆分为五个问题：组织的共同价值观是什么？组织要去做什么事？按照什么程序去做？做到什么程度？在整个过程中要遵循怎样的原则？

这些问题都是围绕“愿景”展开的，也可以说是“使命”和“理想”。只有回答上述五个问题，我们才能知道“团队精神”的价值以及如何塑造它。

目前许多组织都在实施“愿景管理”。什么是愿景？就是人心中一股深受感召的力量，最初时只是一个想法，一旦发展并获得群体的支持时，就不再是抽象的东西，而变成了具体而明确的目标。

古典名著《西游记》里，唐僧比起三个徒弟和一匹白龙马来本事最小，但是取经的愿景最清晰，意志的坚定使他成了这个团队的领导者。取经途中，退可以还家，旁可以有欲，但这个团队硬是走过一场场灾难，战胜一次次欲望，九九八十一难后，终成正果。这就是愿景的力量。

愿景是组织的灵魂，没有愿景，组织就没有方向和动力。没有成功的愿景，团队就不会有持久的、旺盛的生命力。愿景，是组织的发展蓝图；愿景，是个人的发展目标。一个共同的愿景，能够将所有成员团结到一起，为组织的目标共同努力，使所有成员都能感觉到对组织理想图景的憧憬。一流的企业，都是通过确立共同愿景，让员工认同并接受自己的企业文化，并将各种力量综合在一起，促使企业不断壮大。

愿景管理的实质，是使团队成员从内心到态度的根本改变。站在理想的高度去看待自己的工作，你就会发现工作的意义。工作绝不仅仅是为了生存，你的人生目标和理想，全部要依靠工作来实现。知道自己在做什么，以及这么做的意义，你就会对工作有全新的认识。一个团队的存在，不仅仅是为了自身生存，还要对社会有一定的影响。解放军显然不是一支以生存为愿景的团队，不论在何等艰难的情况下，解放军战士都清楚，自己是为了赶走压在中国人民头上的“三座大山”而战斗。拯救中国，让人民当家作主，这些目标和使命在这支队伍里从来没有改变过。

创造财富，改变生活，造福国家和社会，这是优秀组织骨子里不变的愿景。不甘平庸、追求卓越，也是所有伟大团队的共同信仰。当你对某一思想、某一项工作产生信仰时，就会产生巨大的力量维护它、宣传它，甚至可以为了这种信仰作出牺牲。

以赢利为目标的公司，始终是在利润上挣扎的，其结果只有两种：盈利或者亏损。以卓越为目标的公司，无论暂时成功还是失败，都具有一种卓越的品格。伟大的愿景成就伟大的企业。位居世界500强首位的零售巨子沃尔玛集团有一个不变的愿景：服务顾客，追求卓越。这也是沃尔玛得以成功的基石。

一个正确且不改变的愿景，是一个团队成功的最大“秘诀”。高瞻远瞩的公司几乎都是虔诚地保存核心愿景，很少改变，其基础稳如磐石，不会随时代的风潮而变异。卓越源于愿景。当一个团队有了无比崇高的愿景，其成员才能最大限度地实现人生价值和人生追求。

# 2. 树立崇高感：每一项工作都是神圣的

组织在自上而下明确宗旨和奋斗愿景后，接下来就要继续从每个成员的精神层面赋予工作神圣的使命感。

“二战”时，负责生产军用飞机的波音公司在生产车间打出的标语是：“你不是在拧一颗普通的螺丝钉，你是一架战斗机不可或缺的零部件的缔造者”、“飞机的安全掌握在你们手中，战争的胜利掌握在你们手中”，在这些口号的激励下，波音公司制造飞机的效率大大提高，每个工人都兢兢业业、一丝不苟。在每一架飞机完成后，波音公司从上到下，所有成员都热烈庆祝，高举星条旗，高唱美国国歌。崇高的工作使命感是一种无形的力量，推动着整个团队为了共同的目标和信念而努力。

## “不是一个人在战斗”

一位美国作家在关于红军长征的书中这样写道：“在草地上，中午可能还是四十多度的高温，一到傍晚就会雷电交加，暴风雨夹杂着冰雹从天空砸下来。到了夜晚，温度又会降到零度以下。短短一天，红军战士们就经历着夏日的酷暑和冬季的严寒……真正能穿上棉衣、棉鞋的只有小部分人，多数红军战士只能穿着单衣、草鞋过草地。”

但即使在这样艰苦的环境下，红军战士也很少叫苦和抱怨。一位

参加过长征的红军战士在回忆爬雪山的情景时说："当时许多人心想也许永远也翻不过这些山了，但是内心依然充满希望，因为我们坚信：即使真的倒下去，后面的同志和下一代也会继承我们未竟的事业，继续前进，革命终将成功，红星终将照耀中国。"

在长征途中极端恶劣的环境下，红军战士正是依靠强大的使命感战胜了自然界的困难，在死亡的威胁下走到了陕北。著名解放军将领杨成武将军说："对事业、对革命、对北上抗日路线的信心，对共产主义的远大理想，使红军战士无比强大和自信。"

反映抗战时我军地下党斗争的电影《风声》中，为送出情报不惜牺牲自己的情报员顾小梦最后的留言感人至深："只因民族已到存亡之际，我辈只能奋不顾身，挽救于万一。敌人不会了解，老鬼、老枪不是一个人，而是一种精神、一种信仰。"正是拯救国家和民族的使命感，使得抗战时许多人抛弃了个人利益，甚至不惜牺牲性命，义无反顾地投身于伟大的事业中。

当抗战名将张自忠将军的灵柩由湖北武昌运往重庆国葬时，十万人口的宜昌倾城出动，万人空巷，人们聚集在长江边为将军送行。日军飞机多次在宜昌上空盘旋，十万宜昌人眼睁睁地看着敌机，没有一个人惊恐和躲避。日军看到这破天荒的场面，被张将军和中华民族的精神所震慑，没有实施轰炸。这就是愿景和使命感带给团队所有成员巨大的精神威慑力。

美国久负盛名的著名出版集团麦格劳—希尔公司，在每个办公室的墙壁上都挂有这样一段文字："你不是一个普通的编辑，你是通过自己的努力，为美国几千万渴望文化和知识的读者传递最有社会价值和人生精粹的文字财富。即使你无法在有生之年成为当代著名的出版人，也要在书里刻下你所编撰和推荐的文字。后人在无意中读到你编辑的作品时，也许会不经意地说：感谢为这本书付出心血的人。"

组织没有伟大的愿景，就无法实现真正的卓越；员工没有了使命感，就没有了热情和积极的态度。有了坚定的愿景，团队将无往而不胜；有了工作的使命感，员工将不再为了养家糊口而上班，企业也不会为生存而挣扎。只有愿景和使命感高度统一的企业，其所有成员才能尽最大的努力创造财富，实现人生的价值。

# 比报酬更重要的东西

人民军队成立初期，吃穿条件很艰苦，武器十分落后。然而战士们个个都有非凡的志向和抱负，他们以“为人民服务”的使命而战，打仗从不退缩。

所有战士都知道战斗的意义和责任，而国民党军队的士兵仅仅把当兵作为谋生的一份职业，这是双方最根本的差异所在。无论对未来的愿景规划有多好，团队中没有灌输崇高的使命感，肯定就无法成就伟大的事业。工作绝不仅仅是一种谋生的工具，即使是非常普通的工作，也是社会运转所不可缺少的一环。

个人投身于组织的怀抱，不应仅仅只为钱而工作。否则，你不仅无法从工作中获得快乐，也会间接影响做事的效率、积极性和主观能动性的发挥，无论从短期还是长远考虑，都既不利于个人专业水平的提高，也不利于组织的发展。

日本企业中获得“终身雇佣”资格的员工，想的从来不是这份工作可以拿多少报酬或者在这份工作上可以得到什么利益，他们具有双重使命感，即对社会对他人的使命感。参与研究新药的员工，为的不是推出新药替公司赚钱，而是找到对人类有益的药品。对他们而言，职称和薪资不是最重要的，他们希望能为自己的使命而工作。

四川新希望集团说：我们要做中国最大的饲料企业，服务于亿万

中国农民。美国微软公司说：我们要让全球每个人的电脑都使用微软软件，实现办公的便捷与科技化。同样的愿景，促使两个公司的成员都肩负了无形的使命，从而忘我工作。当公司的愿景与个人的使命感一致时，员工自然会对公司发自内心地敬重，并且在工作中全力以赴，通过积极的工作去实现伟大的目标。

一个跨国公司找到正泰集团当家人南存辉，要出资十倍于资产价值买下他的正泰，被南存辉断然拒绝，他的理由是："如果我把企业卖了，我到哪里去报国？"对于一个团队的带头人来说，就要有责任感和使命感，殚精竭虑地经营好企业，为职工保住饭碗，为国家创造利税。

人可以为不同的价值而工作，但一定要真正的使命感。有使命感的人，工作时的激情、动力及精神状态与没有使命感的人完全不一样。解放军战士用事实告诉我们：只有肩负着使命感，人生才有意义；肩负着使命感的团队，能够超越平庸、追求卓越。

## 3. 融入团队：站好自己的岗，干好自己的活儿

明确团队的愿景和使命感后，组织就要帮助每一名成员融入团队。具体的体现就是每一个战士都有自己的阵地，每一个战士也都要守好自己的阵地。只要任何一个团队成员都站好自己的岗，干好自己的活儿，团队才能无往而不胜。

在企业团队中，组织要向每一个员工提出公司的工作原则和岗位的具体要求，并帮助员工明白工作的意义：任何人都是在为自己的现在和将来而工作。对于个别员工不喜欢当下的工作，或是在工作中连续遭受挫折，不能做出成就获得成长，组织会提供新的帮助：在组织中找到你合适的岗位好好干。如果个人苦于没有正确的工作方法，组织会提供辅导："把事情做对"应该这样干。

只有让每一个员工以具体岗位的形式融入到工作中才是真正的融入团队。能够这样做的企业都是优秀的企业，能够这样做的员工才是未来的职场精英。

## 团队是个人成长的平台

对个人来说，始终有一个问题：我为什么要在一个团队中工作？答案可能有很多，如果反过来思考"我不加入一个团队会有怎样的风险"，你就会明白：团队是给予你报酬的平台，团队是展示你天赋的

平台，团队是帮你实现理想的平台，团队更是提高能力和丰富经验的平台。正因如此，你需要在这个平台上努力工作，为自己而努力。

一个好的团队能够吸收各种不同类型的人才。来自五湖四海的年轻人在军队这个组织中，不仅为祖国贡献着能量，更从这个组织中学到了各种本领，得到了发展。有的人在这个组织中一步步晋升，离开的人也因为在军事生涯中学到的本领和良好习惯而成为社会中的佼佼者。

企业只有满足“合理的物质诱惑、清晰的发展前景、共同的价值观”，才能招募到合适的人才。同时个人也要清楚，能为企业创造利润的员工，才是最优秀的员工；能为企业解决问题的员工，才是企业最需要的员工；能为企业挑起千斤重担的员工，才是企业中屹立不倒的员工。

进入企业后，企业就是每一个员工的“平台”。在这个平台上，积极主动的员工能够善用企业的一切资源，在做好工作的同时也逐渐积累自身职业生涯各种有效资源，实现企业与个人共同成长。但是，有很多人认为，企业是老板的，自己只是打工仔，企业的发展跟自己的个人前途毫无关系。这种人被一种“多付出就是多吃亏”的想法左右，几乎成了“按钮”员工，每天按部就班地工作，缺乏激情与活力，趁领导不在就没完没了地打私人电话，在网上乱逛，或者无所事事地遐想。认为自己付出太多而得到的薪水太少而陷入了被动接受工作的困境中，当被迫地接受任务时，情绪自然难以高涨起来。

实际上，这是在毁掉自己的前途。有一个人新进法国零售巨头家乐福工作，他的工作是记录和分析顾客的购物款。他总是能很快地完成任务，剩余的时间里就跟同事们闲聊。不久，公司提出了人员升职名单，对自己工作能力信心满满的他觉得自己肯定要升职加薪了，不料宣布名单的时候经理说：“很抱歉，你总是在被动地做事！”

团队的所有成员都要保持主动做事的精神，哪怕你面对的是毫无挑战性的工作，“主动做事”会让你获得最高的成就。如果个人对工作只是尽本分，或者唯唯诺诺，对改进工作毫无意愿，对企业的发展前景和生存危机漠不关心，那么他只会让自己的前途变得暗淡。

# 团队尊重能干出业绩的人

员工融入企业最好的形式就是拿自己的业绩说话，这是认同企业并愿意为企业做贡献的标志。一个有战斗力的团队一定是每一个成员都在本职工作岗位上干出业绩的团队。能够为企业带来利润、为企业创造财富的人，永远是企业最信赖的人，这是个人在企业长期生存和发展下去的资本。能做到这点，肯定会被团队所重用。

如同一名优秀的猎人眼中只有猎物一样，若想获得好的发展，无论是团队还是个人，首先要把工作干好并做出业绩。与之无关的所有杂念你都不能有。

追求业绩，看重结果，是企业发展的底线要求。古罗马皇帝哈德良手下有一位将军长年跟随他征战，但职位一直在原地踏步，将军非常不满。他找了一个机会对皇帝说：“我应该升到更重要的领导职位，因为我的经验丰富，参加过10次重要战役。”

哈德良是一位英明睿智的皇帝，他很了解这位将军，认为他并不具备担任更高的职务的能力。他指着拴在周围的战驴说：“将军阁下，好好看看这些驴子，它们至少参加过20次战役，可它们仍然是驴子。”

战场如此，工作也一样。没有苦劳，只有功劳，一切靠业绩说话。个人要在工作实践中不断创造业绩，证明自身价值，让组织知道自己的能力和潜质。

三个美国大学生大学毕业后，在硅谷一家软件公司找到工作，试用期为一个月。上班第一天总监对他们说："公司为你们提供一个月的试用期。试用期结束后是否继续聘用就看你们自己的业绩。"尽管对工作不怎么熟悉，刚参加工作的三个职场新人满怀工作热情，尽管天天重复着简单的劳动，甚至是难熬的夜班。从凌晨一点到早八点的夜班，不但要工作，还要和阵阵袭来的瞌睡较量。每次下班后，三个人疲惫不堪地回到公司宿舍，倒头就睡。通过一个月的努力，三个职场新人都拿出了让公司信服的业绩，最终都顺利地留在了公司。

业绩是个人留在一个团队继续工作的基础，没有业绩就是工作没干好。当你通过努力获得业绩，得到的不止是薪酬上的满足，还有经验的积累和团队对你的尊重。

# 4. 合作第一——在一个战壕里共同进退

“合作第一”是任何卓越组织的基石。无论是解放军还是企业，都要给所有成员灌输一条铁律：一个人干好不是好，一个团队干好才是好。团队成员要懂得配合协作，具备“在同一个战壕里共同进退”的团队精神。

当一个团队所取得的成就让人产生敬佩之心，团队的每个成员都会在心中形成荣誉感，以团队为荣，以自己是这个团队的一员而自豪。

## “我只是英雄团队中的一员”

一位参加“二战”、获得过多次军功嘉奖的美国老兵，回顾自己在美军著名“兄弟连”E连战斗的岁月时，面对孙子“战争中你是英雄”的问题，他严肃地回答说：“我不是英雄，但我曾在一支英雄连里战斗过！”

“兄弟连”E连的战士们在军校期间，就学会了自信、自律和服从，他们能够忍受各种出乎预料的艰难困苦，具有能够和其他人协同工作的团队精神。从第一次踏入战场开始，E连的兄弟们就在一起战斗，一起分享胜利。用温斯特少校的话说：“我们曾经共用一个散兵坑，共用一个水龙头，我为能和你们一起服役而自豪，我为能和你们

一起在家园战斗而自豪。”“兄弟连”就是一支英雄的连队。

美国的飞虎队，在其所成就的丰功伟绩背后，凝聚了很多人的血汗和智慧。飞虎队的成功，大部分取决于后方充足的战备物资和情报支援。英雄与英雄群体，其关系是密不可分的。而中国人民解放军的传统，更是“集体的利益高于一切”“既需要英雄的个人，更需要英雄的团队”。

打造团队精神必须要崇尚“合作第一”。兰博式的英雄只存在于电影中，再好的炮手如果没有战友给你输送炮弹，只能守着一杆哑炮无可奈何。团队精神是塑造个人英雄的基础，个人英雄是团队精神高度升华的产物。每一个英雄的出现，都离不开他身边的“兄弟连”的帮助；一个具有团队精神的“兄弟连”，一定会是一个英雄辈出的团队。

任何一个英雄辈出的团队里，一定会有很多不为人知的普通成员，他们并不是团队的累赘，而是“英雄”身边默默奉献的战友，英雄本人会对这些战友充满敬意。英雄之所以比别人出类拔萃，是因为其身后站着无数的战友和兄弟，支撑着他完成卓越的使命。

当团队为了崇高的目标而奋斗时，就需要部分成员做出不同程度的牺牲。如果这个团队是军队，牺牲的是成员的生命；如果这个团队是企业，成员牺牲的是付出更多的工作时间和精力。团队的利益高于一切，牺牲小我成全大我，没有英雄的个人，只有英雄的团队——这就是解放军的团队精神。

团队的伟大，并不是由于团队某些成员的伟大而伟大。当这个团队所取得的成就让人产生敬佩之心时，团队的每一个成员都会在心中形成荣誉感，以团队为荣，以自己是这个团队的一员而自豪。同时，这种荣誉感又形成了强烈的责任感，责任感必然会衍生出“合作第一”的团队精神。

# “合作”产生优秀团队

团队是“人”的组合，但不是简单的组合，只有团队中的“人”发挥了自己的真正作用，这个团队才能成为最优秀的团队。解放军的领导者早就明白这个道理，军队是革命的摇篮，几个仁人志士为了崇高的理想云聚旗下，汇集大批斗大的字认不了一箩筐的放牛娃、烧窑工。更有趣的比喻是“几个书生统领一群泥腿子拿着大刀梭镖闹革命”。但这个摇篮最终摇出了许多将军、元帅、军事家、政治家，中国的命运在很长一段时间内就是由这群人掌握的。

多家国际著名猎头公司及高级人力资源专家有一个基本的共识：一个优秀的团队或组织，一般需要八种不同能力的人才配置，才能实现效率和业绩的最大化。这八种类型分别是：综合能力出众的带头人、负责团队后勤的人、团队里最能干的人、掌握团队核心技能的人、团队里执行力最强的人、为团队解决实际难题的人、鼓舞团队士气的人和对团队忠诚的人。实际上，这恰恰是解放军最基层团队（班集体）的标准配置。

综合能力出众的带头人、负责团队后勤的人、团队里最能干的人、掌握团队核心技能的人，构团队最起码的框架；而团队里执行力最强的人、为团队解决实际难题的人、鼓舞团队士气的人和对团队忠诚的人，保证了团队能够良性地运转。如果把前面四种人看作是电脑的“硬件”，后面四种人的就是“软件”，少了其中任何一种人，团队都无法正常运转。正是这八种人把团队变成了有机的生态系统，能出力的出力，能出点子的出点子，一片赤胆忠心，满腔沸腾热血，支撑起一个鲜活的团队。

团队绝不是简单的组合，团队精神也不会凭空产生。当个人意识到自己必须借助一个团队来实现目标时，他自然就产生了团队意识；

有了团队意识，他就会在思想上形成团队精神，并把这种团队精神表现在行动上。团队要想成为一个真正的“团队”，就必须让每个成员各司其职，集体实践“团队精神”。

团体意识，早已渗入到微软企业文化的每一个角落。微软人认为，他们不属于自己，而是从属于微软这个团体。比尔·盖茨在谈到这种文化之时说：“这种企业文化营造了一种氛围，在这种氛围中，开拓性思维不断涌现，员工的潜能得以充分发挥。我们微软公司所形成的氛围是，你不但拥有整个公司的全部资源，同时还拥有一个能使自己大显身手、发挥重要作用的小而精的班级或部门。每一个人都有自己的主见，而能使这些主见变成现实的则是微软这个团体。”

这种把个人归属于集体的团体意识，是所有公司都在追求的。这种意识，使员工们工作热情更高、工作更有动力，生活更有价值。一个优秀团队，绝不仅仅是简单的人员组合，而是要在“合作”的基础上，让所有成员真正融入这个集体；一个优秀的团队，绝不仅仅是“走到一起来”，而是要“走成一片海”。

# 合作就是集体主义

最懂得合作的团队就是解放军。解放军之所以是一支优秀的队伍，具有不可战胜的战斗力，那就是因为解放军将“团结就是力量”这个道理演绎得非常完美。

解放军的优秀不仅是由于有无数优秀成员身在其中，更在于能把这些优秀的人都组织起来拧成一股绳，让他们在一个团体中发挥各自最大的力量，这就是团结产生的强大力量。在长征的艰苦岁月里，红军面临着许多的困苦，但他们没有放弃，坚持始终，如果没有与自己的团队共命运的意志，就不可能走到最后而获得成功。

团队是每个员工的团队，如果把企业比喻为一只船，那么它只能向一个方向前进，那就是目标的方向。既然登上了企业这条船，干部与员工都是船上的一员，都要与这艘船同舟共济、肝胆相照、生死与共。

在华为，员工上岗培训的第一项就是军训。其主要目的是增强新员工的纪律性和集体主义意识，努力打造出一支优秀的团队。华为老总任正非在《致新员工书》中写道：“华为粘合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，你的聪明才智方能很好发挥，并有所成就。没有责任心，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了在华为进步的机会。”华为非常厌恶的是员工的英雄主义，主张的是团队作战。

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”。任正非和华为对集体主义推崇备至。要保证企业的战略部署得到执行，就必须要把集体主义放到最重要的位置上。企业要发展，离不开员工的员工努力，而集体主义则是员工努力的方向指引。因此，干部想把自己的团队建设成为解放军一样优秀的团队，就要向解放军学习，提倡集体主义精神。

# 第二章　共同赢利——团队与个人分享胜利果实

论功行赏、分享利润是关系到一个组织生死存亡的大事情，特别是对于身在团队的基层人员，企业不仅要奖励，还必须及时奖励，这样才能保证团队的积极性与战斗力。

# 1. 重视待遇：组织要履行应尽的义务

解放军刚刚创建时，毛泽东就深深感觉到，士兵利益能否被公正对待，对军事工作影响极大，对解放军的生存、发展壮大、战胜敌人起着决定性作用。因此，毛泽东亲自主抓，建立专门机构来研究、组织、管理，军政分工管理体制就是在这种情况下产生的。

任何组织都要牢记：一个忽视物质回报、忽视员工物质利益、不与员工分享成长果实的组织，注定是做不好、走不远的。

## 切实保障基层人员的利益

解放军创建不久，便施行“军政分工”的制度。解放军刚刚创建时，毛泽东深深感觉到，士兵利益能否被公正对待，对军事工作影响极大，对解放军的生存、发展壮大、战胜敌人起着决定性作用。所以，毛泽东亲自主抓，建立专门机构来研究、组织、管理，目的就是为了切实保障士兵的利益。

军政分工这一政治工作管理体系确保了士兵利益，明确了他们不是被雇佣者、不是奴隶，人格受到尊重。它不仅具有组织、研究、管理军事关系的工作职能，更重要的是形成一个庞大的监督体系，每时每刻随着军事体系的运转而运转。成员来自于士兵之中，扎根于士兵之中；明确了谁是监督者，谁是被监督者；既维护士兵利益，又维护

党的利益；既掌握主人权，又承担相应责任；既调整内部各方面关系，又对外开展工作，上下左右全照顾到。

论功行赏、分享利润是关系到一个组织生死存亡的大事情，特别是对于身在团队的基层人员，企业不仅要奖励，还必须及时奖励，这样才能保证团队的积极性与战斗力。

泰国东方饭店的老板库特先生是一个很牛的总裁，他将东方饭店做到了亚洲饭店的极致，几乎天天客满，不提前一个月预定很难有入住机会。库特的管理诀窍就是关爱员工，对员工“终身负责”，结果就是员工也爱企业，忠于企业。

库特先生像管理一个大家庭那样来经营东方饭店，其管理饭店的秘诀就是“大家办饭店”。他虽然是主宰饭店一切的最高负责人，但却从不摆架子，对一般员工也和蔼可亲，哪个员工有了困难或疑问，都可以直接找他面谈。为了联络员工的感情，使大家为饭店效力，库特先生经常为员工及其家属举办各种活动，如生日舞会、运动会、佛教仪式等。这些活动无形中缩小了部门之间、上下级之间的距离，对于提高员工的积极性、融洽相互之间的关系、改进饭店的工作起到了推动作用。在东方饭店，从看门人到出纳员，每一个员工都有着办好饭店的荣誉感。员工们除了有较丰厚的工资外，还享有许多福利待遇，如免费就餐、年终红包、紧急贷款、医疗费用、年终休假、职业保险等。这一系列真诚关爱员工的措施，让饭店上上下下都在积极为饭店努力工作。

美国的凯姆朗起初是一家为住宅的草坪施肥、喷药的小企业，其老板杜克对员工的关心不像有的企业那样例行公事，而是出于内心的真挚感情。一次，杜克想购买一座废船坞，把它改建为员工的免费度假村，结果财务人员费了九牛二虎之力，才说服杜克放弃了这项超过企业实力的计划。不久，他又想在佛罗里达的沙滩上修建员工度假村，但也因为开支大大超过了企业的实力，再次被财务人员所劝阻。

虽然两次计划都被束之高阁，但杜克关心员工的热情并没有停止。后来，杜克干脆瞒着财务人员买下了一条豪华游轮，建成了员工度假村，这虽然耗费了大量金钱，但杜克对此毫不在乎。而他对员工的关爱换来了意想不到的企业发展成果，凯姆朗企业现在已经成为拥有上万名员工、营业额高达几亿美元的大企业。

# 物质和精神，两手都要硬

团队是一个组织，过去在一个团队内部，我们互称为“同志”。如果从字面上去理解，“同志”就是有着相同志向的人。这些人走到一起，形成一个团队，正是因为他们有着相同的志向或理想。但在强调精神因素的同时，我们也不应该忽视物质的作用。

任何一个组织的诞生，首先基于成员彼此存在共同的需求，或是共同的利益。任何组织其实都是一个利益共同体，相同的利益要求是组织产生的前提。没有这一点，任何组织都不可能产生。因此，企业只要对全体成员作出利益承诺，自然也就能够鼓舞大家的斗志、协调大家的行为，形成有凝聚力的团队。

成员可以为一个组织去奋斗、去拼搏、去牺牲，但是前提是希望得到回报。有了这种回报，组织才有激情和动力。有时候这种回报并不仅仅是物质上的，也是理想的实现。我们不能只要求员工忠诚敬业，也要让员工知道：他和企业的命运是联系在一起的，目前所做的工作，不仅是最适合他的工作、最能体现其人生价值的工作，同时也是能给其带来巨大物质回报的工作——这才是个人忠诚于团队的前提。

一个曾经著名的国家保护中药品牌的生产厂家，在不足三年的时间内销售翻了十番，利润在行业内属于一流水平。但企业在赚了大钱

之后，根本没有考虑要给各大片区的销售经理论功行赏的问题。经理们不乐意了，很多片区的经理开始出现财务上的问题，有的甚至挪用几千万货款去炒股票。一气之下，老总要一查到底，很多经理被撤职，有一个还被判刑入狱。但老总的日子并未因此而好过。一番折腾之后，没被撤职的经理也走了大半，企业再招聘时发现没有人来应聘了。仅仅因为舍不得重赏骨干，该企业的发展受到了重创，确实是得不偿失。

五代十国，唐庄宗李存勖创建五代的第二个王朝后唐。李存勖在吞燕灭梁的过程中驰骋疆场十五年，堪称一代豪杰。然而，在不到三年的时间里，他却变成了内外叛离、置身无所的“独夫民贼”。其中，“有功不赏”是他败亡的主要原因。

企业要切实保障下属的基本权利，制定有效的薪酬制度，给员工应有的经济回报。薪酬是对员工工作成绩的肯定，对培养员工的主人翁意识有着十分重要的作用。著名管理学家托马斯说：“只有当外在的薪酬肯定了行为的价值，行为才会继续下去。”合理的薪酬，是满足、同时也是引导企业员工行为符合企业期望的一项投资。

## 2.　待遇要落实：关心基层利益从细节入手

“士兵”这个词最早源于意大利文的“钱币”和“薪饷”。最早的“士兵”，特指15世纪时那些领取军饷的雇佣兵。后来“士兵”一词被法国人引用，被许多国家的雇佣军所采用。在目前世界上绝大多数军队中，士兵们都是有“军饷”的，而这种“军饷”的存在，也就更赋予了“士兵”一词职业色彩。

## 伙食待遇好，团队凝聚力高

目前，中国的兵役制度分为志愿兵和义务兵。“志愿兵”一般也被称为“职业军人”，可见军人是一种职业和义务，从这个角度看，职业军人跟其他职业人员并没有本质的区别。

当年红军长征时，有四件大事：打、走、吃、穿。在这四件大事中，解决“吃”是最艰难的问题。中国古代军事上有一句非常著名的话，叫“兵马未动，粮草先行”。但是，红军却并不具备“粮草先行”的条件。红军战士们在出发时，身上只带了三四天的口粮。

天气渐渐冷了，红军也进入了人烟稀少的黔、滇、川、藏等地区，红军战士经常在饥饿状态下行军。为了战胜饥饿，红军战士们尝试了很多普通人认为不可吃的“食物”，这其中包括皮鞋、皮带、死亡的牲畜、树皮、草根、神仙土、马匹粪便中残留的粮食粒……有时

候，就连一根皮带都要分几次熬汤喝。

当时，为了保证部队将士的生存，红军只能收割藏区田里快要成熟的青稞，然后将所收数量写在木牌上，插到田里，藏民回来后可拿这块木牌向红军领回粮食钱。虽然如此，粮食短缺问题还是伴随着长征的整个过程。三大主力部队在长征出发时的总人数大约有20万人，到长征结束时，总共只剩下3万多人。周恩来曾对美国记者斯诺透露，由于饥饿、疾病造成的伤亡，比作战中的损失还要多。无论如何，红军从那个困难的年代生存了下来。同时，他们开始明白：粮食就是生命，粮食就是政治。

如今，解放军经中央军委批准，大幅度提高士兵伙食费标准，调整后，普通士兵每天的伙食费标准最低达到10元。解放军出台的新政策，使中国军人的食谱更加丰盛。

其实，在这次伙食费标准调整之前，兵士们吃的就已经不错了。比如，北京军区某通信团一位二级士官的午餐是：韭菜鸡蛋、清炒豆芽、素炒油麦菜，一条约三两重的红烧鲫鱼，还有米饭、包子和绿豆粥。据说提高伙食费标准后，每位士兵“早餐一个鸡蛋、半斤牛奶，午餐晚餐有水果”。总后勤部一位军官说，解放军官兵的伙食境界是“早餐讲营养，午餐讲质量，晚餐讲调剂”。除了有猪肉、牛肉、羊肉，“鱼和海产品也要摆上普通士兵的餐桌”。

其实，“早餐一个鸡蛋、半斤牛奶，午晚餐有水果”，已经成为总后勤部对于这次伙食费标准调高后士兵伙食的普遍要求。总后在有关通知中强调，要使部队的伙食质量和营养水平能够满足大强度军事训练对官兵体能的需求。解放军总后勤部要求，各级后勤部门要严格落实，确保连队伙食费按新标准及时、足额供应到位；历年累计节余的伙食费，由连队逐步用于野外训练、演习、执行重大任务期间改善伙食，任何单位和部门都不得以任何理由挤占、挪用。

解放军基层部队中有一句俏皮话：“伙食好了，等于半个指导员。”意思是说，指导员讲半天要解决战士的思想问题，不如让战士吃一顿好饭。

解放军并不是一个赢利性组织，它的成员们加入这个组织也并不是以金钱为目的，但“伙食”问题并非不重要。从这个角度去看我们的企业团队，它以赢利为目的，金钱是它最主要的维系纽带。在这种性质的团队中，还有什么是比“伙食”更重要的问题吗？

# 待遇好坏，决定人才去留

在工作中，一个人要通过工作得到某些他希望得到的东西。如果他不知道自己想要得到什么，或者知道自己通过这份工作肯定得不到他想要得到的东西，那么他就肯定没有了工作的动力，要么消极怠工，要么离开。

“待遇留人”，是一个颠扑不灭的真理，古今中外的组织都是如此。物质待遇不是留住人才的唯一因素，却是影响人才去留的主要因素。在现实社会里，物质待遇的多寡不仅决定着一个人物质生活状况的好坏，还体现着一个人的社会价值，甚至是社会地位的高低，人才的流失多源于此。企业要用适当的待遇留人，就必须做好完善的薪酬体系和选择有效的激励、约束机制。

阿姆斯比是美国一家在全世界拥有15个分支机构的国际公司之一，从几个人的作坊到跨国集团，在近百年的历程中，阿姆斯比始终坚持着人性化的管理风格：公司餐厅没有专人管理钱物，撤销了上下班计时用的打卡钟，不设专门检查品质的监管人员，主管与员工拿同样的生产奖金，等等。

一般公司对于员工出差，总是尽量减少开支，比如搭乘飞机的经

济舱。而阿姆斯比公司不成文的规定是，“出门在外时，生活方式要像在家一样”。这个原则适用于所有方面。如果员工平常乘坐高级轿车，出差不妨租一辆高级车来开；如果你习惯晚上喝点儿饮料，公司也会报销这笔开支。

公司总裁大卫·阿姆斯比这样说：“你对员工的态度有两种：信任或者不信任。如果你信任他们，就不必将收银机上锁，不需要打卡钟和大批管理员。如果你不信任他们，干脆把他们开除。”

事实证明，在阿姆斯比很少有人迟到，生产报废率仅有0.2%，餐厅的钱物从没有出现过差错。员工会主动在公司的门前种花，会放弃与家人团聚的机会义务修理生产线，即使在圣诞节也会毫无怨言地连续加班，他们以实际行动来回报公司对自己的尊重、信任与爱护。在1987年经济萧条时，阿姆斯比的全体员工与公司患难与共渡过难关，公司也将盈余的12.5万美元作为年底红利分给了所有员工。

企业掌握成员的需要，给其想要的东西，员工就会发挥自己最大的才能。

一个企业的理想用人薪酬，是要在合理的范畴下比市场价格高出一点，尤其在经济不景气的时候，更要善待成员，留住人心。合理的薪水会使公司、社会和个人都受益，也会在潜移默化中增加公司的亲和力和凝聚力，让下属从心中认同公司是衣食父母，继而产生归属感和责任感，跟公司一条心共同发展。

# 3. 福利不可少：额外奖励是留住人才的重要筹码

在俄罗斯彼得大帝时期，为了纪念俄军正规部队的第一名士兵布赫沃斯托夫，彼得一世下令为其铸造了青铜像。之后的日子里，俄国政府不断提高士兵的待遇，比如19世纪在募兵制度的法令中规定：授予军衔的士兵，不仅摆脱原来的农奴依从地位，连同妻子儿女也一起被列入“士兵阶层”。

组织对于成员的奖励是必不可少的。小小奖励员工，与员工分享哪怕很小的利润，都会让员工觉得跟着组织干有肉吃，有奔头。

## 星巴克的“快乐回报”

“星巴克”是一百多年前美国一本家喻户晓的小说中的主人公。1971年，三个美国人把他的名字变成一家咖啡店的招牌，从那以后，一杯一杯的星巴克咖啡使整个世界为之着迷。2002年出版的《商业周刊》对全球一百个知名品牌所作的调查显示，星巴克是成长最快的品牌之一，它的股价在经历了过去十年的分拆之后增长了几千倍，总回报甚至超过沃尔玛、通用电气和可口可乐等公司。

为什么在短短三十多年的时间里，星巴克就成为如此知名的世界品牌？它不像微软，有领先行业对手的技术优势；也不像可口可乐，有独家配方。它卖的仅仅是一杯杯咖啡。或许，这样一个事实能给我

们启示：1998年以来，美国《财富》杂志每年都会评选“100个人们最愿意为之工作的公司”，在这个评选中，星巴克连续多年上榜，在员工超过一万人的大公司榜单上依然名列前茅。

星巴克之所以成功，在于它受员工们的欢迎。为什么受到员工们的欢迎？因为它的企业文化以员工为本，提倡平等、快乐的团队氛围。与大多数公司信奉“投资回报”的理念不同，星巴克信奉的是“快乐回报”：公司应该使员工快乐，员工快乐顾客才会快乐，顾客快乐才会成为回头客。生意人气两旺，股东才会快乐。

让员工快乐起来，星巴克有很多措施，但根本的是把每个员工都当成公司最宝贵的财产，当成合作伙伴，而非工具。在星巴克，虽然很多员工是小时工，公司依然给他们股份，戏称“咖啡豆股”。此外，公司还将优厚的医疗保险计划延伸到员工的配偶，包括同性配偶。星巴克提倡开心平等的团队工作文化，所有为星巴克工作的人，尤其是新开店的员工，无论他们在哪个国家，都会被送到西雅图培训团队合作技巧及团队成员磨合的过程。在这个员工离职率极高的行业，如麦当劳员工离职率超过100%，而星巴克的员工离职率只有13%，不能不说是个奇迹。

# 奖励就是一种激励

1970年，美国著名的国际电话电信公司的老总曾经自豪地说：“我为公司建立了完善的制度，就算我不在，猴子也可以经营公司。”这种自豪和信心，源于他建立的制度能够充分激发员工的潜能。

IBM在公司内部也设立了一系列别出心裁的激励创新人员的制度：对有创新成功经历者，不仅授予“IBM会员资格”，还给予提供五

年时间的必要物质支持，使其有足够的时间和资金进行创新活动。IBM的这种非同一般的激励制度，就是利用员工的创新精神来加以引导，从而发掘员工的最大潜能。

华为之所以能够吸引人才，让人才努力工作，是因为他们有奖励优秀员工股份的一种机制。华为根据员工的才能、责任、贡献和工作态度等方面的表现来动态调整其持股比例，让贡献大的员工得到应有的利益回报。

有些团队里“一团和气，表面上你好我好大家好”，只赏不罚。这样做，非但无法起到树立威信、凝聚人心的作用，反而会让员工变得越来越缺乏组织性、纪律性和积极性。团队就应该是“当赏则赏，该罚则罚”。奖赏是正面强化手段，是对某种正确行为给予肯定，使之得到巩固和保持；责罚是反面强化，对某种行为给予否定，使之逐渐消失。

奖励一定要满足员工的正当需求，达到留住人才与激发员工的目的。留住人才，激发员工的工作潜能，是激励机制最主要的两个目的。

# 4. 合作中成长：求同存异，渡过团队磨合期

平衡是一个团队的宝贵特质。一个团队的核心成员稳定而持久，却并非不可或缺；成员之间彼此信赖，整体运转并非依靠个人存在，这样的团队是平衡的、稳定的，也是团队发展的基础。

组织和个人需要在合作中成长，为了共同的目标，在妥协中达成共识。团队合作，可以让个人的工作量相对减少，工作效率大大提高。团队的优势决定了团队更容易取得成功，而团队的成功也就意味着个人的成功。

## 既要“吃肉”，也要“啃骨头”

1947年，解放军开始由防御转向反攻，逐步将战争引向国民党统治区。中央要求第二野战军向外突击，实现战略大进军，刘伯承、邓小平率晋冀鲁豫野战军主力12万兵马强渡黄河，开始了“千里跃进大别山”。

二野远离大后方，没有根据地作为依托，没有友军支援，粮草征集、兵源补充都非常困难。由于二野士兵大多是北方人，对南方的生活条件、饮食状况普遍不适应，当时蚊虫遍地、瘟疫盛行，士兵中甚至有“宁向北方行千里，不向南方迈一腿”的说法，战斗力大打折扣。

尽管如此，中央交给二野的任务是牵制蒋军王牌部队，为其他野

战军赢得时间与空间。为此，二野苦战、血战多次，在淮海战役中以残兵包围黄维兵团，发出了“即使打光二野，也要保证全国胜利”的铮铮誓言。最终，第二野战军战胜了强大的敌人，完成了中央交给的战略任务。

对于解放军作战，有关于“啃骨头”和“吃肉”的两个比喻。从全国范围看，二野的任务就是“啃骨头”。“啃骨头”比起“吃肉”来，又费“力气”又吃不到多少“肉”。这种比喻听起来轻松，但在军队中，谁都知道“啃骨头”意味着什么。

作为二野的领导者，刘伯承元帅说：“打仗有个‘吃肉’和‘啃骨头’的关系。‘啃骨头’的部队，仗打得硬，牺牲大，俘虏和缴获少；而‘吃肉’的部队，仗打得痛快，牺牲少，俘虏缴获多，功劳也大。”但是，在解放军中就是这样，有人“啃骨头”，有人“吃肉”；有时要“啃骨头”，有时要“吃肉”；“啃骨头”的部队就要啃得干干净净，这样“吃肉”的时候才能心安理得。

过草地的时候，红军已经基本没有粮食，要找野菜来吃，不少战士因吃了毒草而死。但走在前面的部队非常自觉，不会就地挖野菜吃，而是跑到2里以外的地方去找——如果前面的部队把野菜吃光了，走在后面的部队就只能挨饿。前面的部队甚至把能解决几百人吃饭问题的牛留给后面的部队。

在如今的信息化条件下，解放军各兵种一体化联合作战，各个作战单元是异地同步行动，在整体上形成一个环环相扣、层层相接的巨大的作战网络系统。任何一个单元或环节的行动效果都会对整体作战行动带来影响。信息化条件下的军队建设，不仅要设法把各军兵种的力量聚合在一起，还要努力谋求他们之间的协调发展和同步增强。

## 伟大源于合作

在当年的红军中，有一对生死之交，就是六军团司令员肖克和二军团司令员贺龙。贺龙和肖克在1927年南昌起义时就认识。贺龙性格外向开朗，是个出色的演说家。肖克为人则比较内向，善于计划，行动坚决，勤奋而认真。

像这样的生死搭档，红军中不止一对。朱德和毛泽东一直以“朱毛”并称，在长征之前，许多人甚至以为“朱毛”是一个人。在以后漫长的革命岁月中，毛泽东一直扮演着战略家的角色，而朱德则是出色的实干家，把毛泽东的战略一个个变成现实。周恩来，一位具有大局观、牺牲精神、合作精神的卓越领导者，没有他当年的自我纠错，就不会有毛泽东重新掌握红军指挥权，更不会有长征的胜利。

团队的一个重要特征，就是团队成员在能力上一定是互补的。只有每个人都准确完成了自己的任务，整个团队配合默契时，团队的目标才会实现。一个企业或者一个组织，之所以不厌其烦地强调“团队”这个概念，就是因为很多事情是一个人做不了的，也不是几十个人能完成的，而是需要这些人作为一个团队去协作。

美国NBA最伟大的篮球运动员迈克尔·乔丹曾说过一句名言：“一名伟大的球星最突出的能力就是让周围的队友变得更好。”这就是团队精神。鼎盛时期的芝加哥公牛队看起来不可战胜，但对手们却找到了战胜它的办法——让乔丹得分超过40分。这个办法乍听起来滑稽可笑，但是明眼人却能明白个中缘由：乔丹发挥不好，公牛队当然赢不了球；乔丹正常发挥，公牛队的获胜概率也最高；如果乔丹在比赛中过于突出，那么公牛队的胜率不升反降，因为乔丹得分太多，也就意味着公牛队其他队员的作用降低。

从中可以看出，公牛队的成功有赖于乔丹，但更有赖于乔丹与队友的协作。那时的芝加哥公牛队还有皮蓬、罗德曼、科尔、库科奇等一批杰出的运动员，他们在乔丹的带领下组成了一支优秀的团队，成就了芝加哥公牛队两个三连冠的霸业。

个人英雄主义在当今社会早已行不通，只有依托于优秀的团队，才能取得成功。每项工作必须要有组织、计划、协调、分工明确，个人只是团队中的一员。个人要想取得大的成就，必须依靠团队的力量。当一个员工把自己的人生目标和企业团队联系在一起时，企业团队才能超越个人的局限，发挥集体的协同作用，产生$1+1>2$的效果。团队的责任感能唤起所有成员的工作热情和团队精神，从而达到既定目标。

团队的特点决定了团队成员必须在某些方面放弃一些东西。为了团队的纪律，我们有时候要牺牲一点自由；为了团队的利益，个别成员有时候要牺牲一点个人利益；触犯团队的规章，就要接受团队的处罚或者批评。

曾经在亚特兰大奥运会和悉尼奥运会上两夺女双金牌的葛菲、顾俊，是世界羽坛难得一见的“黄金搭档”。从1996年至1999年，她们在国际比赛中配对双打从未输过一场比赛，连胜场次竟然超过100场。尽管两人的特点和球风都不一样，但技术的互补使得这对组合技术全面、相得益彰，既有力量又不乏细腻，比赛时的默契程度更是令人赞叹。这对号称“无敌”的拍档，虽然在球场上共同训练十几年，在场外却是私交甚少，不仅不住在一间球队寝室，私底下竟然只在一起吃过一次饭。

这是羽毛球队教练组故意安排的，生怕两位性格迥异的姑娘由于脾气秉性不同，相处过于亲密而产生矛盾，继而影响比赛成绩。现在看来，教练组的做法是正确的，生活上极少来往，避免了这两个“性格天壤之差”的女孩发生种种矛盾，保证了两人在比赛场上珠连璧合、锐不可当。

团队的根本作用在于提高组织整体的表现，发扬团队精神的目的在于提高团队的工作业绩，使团队的工作业绩超过成员个人的业绩，使团队业绩由各部分组成而又大于各部分之和，这就是合作精神。

# 5. 团结决定一切：团结且高效，团队出成绩

有人的地方就有矛盾，组织内部有争吵和矛盾很正常。五湖四海的人来到了同一个军营，不可避免要产生一些矛盾。对解放军来说，“团结压倒一切”，在军队内部，搞好团结是取得胜利的保障。

## 团结就是胜利

毛泽东说：“团结一致，同心同德，任何强大的敌人，任何困难的环境，都会向我们投降。”解放军一直提倡“对同志如手足，视战友如兄弟”，用团结互助来不断提高部队的凝聚力和战斗力。

解放战争期间，山东战场的重要性不言而喻。蒋介石说：“匪军的主力集中在山东，同时山东地处要冲，交通便利，有海口运输，我们如能消灭山东境内共匪的主力，则其他战场的匪部就容易肃清了。”陈毅和粟裕根据掌握的敌军行动计划，经过全面考虑，决心集中5个纵队的优势兵力歼灭整编七十四师这个国民党军队的“王牌中之王牌”，同时以4个纵队的强大力量阻击救援之敌。

当七十四师被消灭、张灵甫阵亡之时，除了国民党八十三师象征性地派了一个连，带着报话机躲在孟良崮附近一个山洞中，蒙骗张灵甫谎称他们“来援救”之外，整个孟良崮就再没有其他国民党军队的影子了。张灵甫按常理推断，只要他坚守一两天，周边国民党军队是无

论如何都能开进来的，他也的确死守了近三天。然而，可悲的是，他守到第三天，不说远处的国民党军队磨磨蹭蹭没有开到，就是距他不到5公里的“战友”八十三师与二十五师都没有赶到位，从而使解放军不仅有时间攻上孟良崮全歼七十四师主力，还有时间在撤出战场后，因清点被歼的敌人人数不够七十四师兵员数，又重返战场，继续抓获躲藏的敌散兵7000余人，最后才浩浩荡荡从容撤走。

孟良崮战役就这样结束。解放军以极其完美的配合，各部队通力合作取得了重大胜利。解放军知道：该自己打正面就坚决完成攻坚任务，该自己打狙击就坚决把敌人拦在外围，让兄弟部队完成歼敌任务，整个部队形成了一个高速运转的机器。而国民党各部队如此不协调，战斗力如此之差，犹如一部机器，其零部件散落一地，堆成一堆，不可能正常运转，除失败而外，当无二路。这就是团结对于一个团队的决定性作用！

解放战争三大战役之一的淮海战役，是世界军事史上以少胜多的典范，解放军以60万左右的兵力对抗国民党80多万人的重兵集团。经过66天的战斗后，解放军在兵力和装备都处于劣势的情况下，共消灭国民党军队5个兵团部、22个军部、56个师、1个绥靖区，正规军连同其他部队共55.5万人，约占其参战兵力的69%；国民党少将以上高级将领被俘124人，被击毙6人，投城22人，起义8人。

邓小平在谈到淮海战役时说：“淮海战役是史无前例的，中国不曾有，世界上也未有过。”创造这一奇迹的除了解放军的英勇之外，还有赖于国民党军队的“配合”。军事专家分析国民党军队惨败的原因，认为是国民党军队之间不团结，相互制约，无法形成协同作战。

参加淮海战役的国民党军队由广东、四川、云南的部队和蒋介石的嫡系部队组成，缺乏统一领导，各个部队之间为了保存自己的实力而勾心斗角。作为国民党军队徐州“剿总”司令的刘峙在失败总结中说：“战区间协同不良，兵力转移欠灵活，尤其是黄维兵团未能及早

东进参战，失去战机；各部长官个人之间平时精神上有隔阂，战时不能有效协同，以致虽有大军，也难发挥最大合力，使这支装备精良的精锐主力部队因为协作无力形同患偏瘫或中风的巨人，在历时两个多月的决战中分崩瓦解。”

# 团结一切可以团结的力量

一个组织理应团结一切可以团结的力量，使自己变得更强大。春秋时，齐襄公死时，他的长子纠在鲁国，次子小白在莒国，两人听到齐襄公死于国乱，都想抢先回国继承王位。公子纠的师傅管仲带领几十名精兵强将骑着快马先回齐国，想为公子纠抢得皇位。半路上，他们与公子小白的大队人马狭路相逢，管仲见寡不敌众佯装后退，之后突施冷箭，射在了小白胸前的衣扣上。小白怕管仲射第二箭，急中生智咬破了舌尖，口吐鲜血，倒下诈死。

管仲以为大功告成，于是放慢了回家的步伐。谁知道很快传来小白继承王位的消息，公子纠一行赶紧逃回鲁国。齐桓公小白继位后，非常痛恨公子纠和他的师傅管仲，让鲁国将公子纠和管仲押送回齐国。

齐桓公恨不得对管仲“食其肉、剥其皮”，但宰相鲍叔牙力劝齐桓公，说管仲是安邦定国之良相，是可以团结和使用的对象。齐桓公想了很久，听取鲍叔牙的建议，重用杀己“仇人”管仲为宰相，并对其信任有加，国家大事均由管仲处理。不过几年光景，齐国在管仲的治理下，从穷到富、从弱变强。强大的齐国在中原悄然崛起，成为春秋时期第一个称霸的国家。

## 6. 利润共享：“一起分田地”是团队发展的源动力

愿景激励和落实原则，固然可以在一定程度提高企业团队的凝聚力，但是说到底企业和个人都是以获利作为首要动机的。企业需要获得利润经营下去，个人需要企业效益良好，从而获得奖金和待遇上的提高。

企业既要“画大饼”、展宏图，也要脚踏实地地做出成绩，按照能力和绩效支付成员的物质报酬。在团队中，个人只要干得好，企业就不应该在待遇上亏待他，物质承诺贵在说到做到。帮助企业做大做强，个人将会获得更大回报，比如奖金、股份和福利等。可以这样说，分享利润是团队发展的源动力。

### 所有团队都在追求同一样东西

在《为人民服务》中，毛泽东这样说：“我们都是来自五湖四海，为了一个共同的革命目标，走到一起来了！”这个目标既包含着“推翻三座大山，让人民当家作主”的伟大愿景，也包含着“打土豪，分田地”的具体行动。长征时期，红军每到一个地方，总能以类似的口号和承诺，大量吸收当地农民参军。革命战争时期的八路军，更是用“枪口一致对外”“将日本鬼子赶出中国”的口号，将大量国民党士兵转变为自己的子弟兵。

团队可以提供给成员尝试合作并获得利益的机会，成员也可以借助团队的力量来实现个人不可能实现的目标。古典名著《水浒传》里的宋江，其貌不扬，却能令水泊梁山的一干英雄好汉对他马首是瞻，这是为什么呢？原因很简单，穷小子宋江是个花钱很大方的人，不仅能把梁山团队的业务搞得有声有色，还能与众股东兄弟“大碗喝酒、大口吃肉、大秤分金”，于是每当山寨做成一笔“买卖”，宋江总是论功行赏、记录在册，按照每个人的实际贡献，将利润平摊到底。宋江从没瞒着众人多吃多占、中饱私囊，就算有人不服他，出于个人利益，也会让宋江稳坐一把手的位置。

一个企业要生存并发展壮大起来，必须有足够的利润空间。不断创造利润，是包括世界500强在内的所有企业运作的核心所在。一个以盈利为目的的团队，其工作就是更好地分享其所创造的利润。

许多人认为，为企业工作，不是为了薪水，而是为实现个人“理想”。但如果连起码的生存条件都无法保证，何谈理想和将来？任何理想的实现都是建立在牢固的经济基础之上的，只有经济基础稳固了，才能够争取更多发展空间，才能一步步实现理想。合理的工作报酬可以解决基本生存问题，理所当然应当成为个人为企业工作的动力。个人与企业、经营者都是在追求同一样东西，那就是利润和财富。只有“上下同欲，团队一心”，企业才能做大，个人才能获得物质上的最大收益。

前些年，中国有这样一种经济现象：就是一个新兴的行业一旦做火了以后，紧接着就会分支发叉，之后第一个企业很快就会销声匿迹。比如说口服液，做火了以后，紧接着就会出现很多很多同样的口服液，为什么呢？原来后做这些口服液的人都是从原来的公司里另立门户出来的。因为他们的老板吃不得亏，挣钱了却不愿意让伙伴们分享，伙伴们心里不平衡了，干脆就仿照老板来做。因为他们对技术、市场、管理都轻车熟路，所以往往容易成功。再后来派生的同样的企业多了，大家会一起被慢慢拖垮、拖死。

企业应当设计一个“轮流分粥，分者后取”的游戏规则，兼顾公司利益和个人利益，将个人利益统一到公司的整体利益中来。比如利润这块“蛋糕”，必然是公司分得多，员工分得少。但是，公司分得太多，工人分得太少，就会挫伤员工的生产积极性，下一个“蛋糕”可能会变小，那么公司在下一次“蛋糕”分配时就会比上次分得少。

与此相反，如果公司这次分得少些，给员工分得多些，反而刺激了员工的生产积极性，下一次“蛋糕”会做得更大。这样，员工比上次分得多，公司也会分得更多，这不正是“双赢”吗？

正泰集团董事长南存辉，很早就认识到了“分享利润”对于企业发展的重要性。他曾经进行过四次大规模的股权分流，从最初的自己持有全部股权，到后来只持有正泰28%的股权，每一次当南存辉将自己的股权稀释、分流到别人口袋中时，都会为正泰集团带来高速成长。表面上南存辉是在“吃亏”，但是“蛋糕”越做越大，相对收益虽然少，但是绝对收益却提高了，也调动了整个团队的积极性和生产效率的提高。

# 成为创造利润团队的一分子

微软总裁比尔·盖茨说：“能为公司创造利润的人，是公司最需要的人。”美国惠普公司创始人比尔·休利特和戴夫·帕卡德则说：“只有在员工为公司创造出丰厚利润的条件下，他们的奖金和工作才能得到保障。”

为企业创造利润的个人，会随着企业的成长而成长。收入增长，不单是企业关注的焦点，也是所有员工的愿望。员工希望加薪，企业更希望利润翻番。无论是企业还是员工，都有一个朴素的共同目标：赢利。

商业社会，利润至上，这是市场化组织生存和发展的宗旨。在这一宗旨的驱使下，企业像一部开足马力高速运转的机器，而业务部门的员工要时刻考虑怎样抓住机会、怎样扩大产品宣传、怎样开拓市场，思考自己的工作业绩与公司的赢利目标有多大距离。

当个人所创造的价值小于薪酬、均摊成本和工作损失时，他对团队的贡献就是负值，如果长期处于负值他就成了团队的负担。只有一直保证贡献不贬值，个人才能够在团队中生存下去并获得更好的发展空间。

组织需要的是能为它创造价值的人，这是用人的核心所在。能为企业带来丰厚利润的员工，绝对可以获得更好的发展空间、更多的资源。当个人成为“创造利润团队的一分子”，他一定会得到团队的回报。

樱桃好吃树难栽。要吃樱桃先栽树，要想收获先付出。为企业创造利润是靠努力打拼才能实现的，绝不是口头上说说就能出成绩的。

# 第三章　立下规矩——用制度统一团队的思想和行为

愿景明确、待遇确定后，所有成员就要全身心投入到工作中。选择某个团队是个人的主观意愿，在团队里做事一天，就要服从命令听指挥一天，按照要求办事。由此，企业制定完整的制度，用规范统一员工的思想和行为，是非常必要的。

# 1. 明令禁止：规定团队成员“什么不能做”

“说话和气，买卖公平，借东西要还，损坏东西要赔。”正是这种秋毫无犯的纪律，使红军在相当艰苦的条件下得到最广大群众的支持，沿途不断招募到新兵。红军经过之处，人们都为能当上红军而自豪。

组织应规定所有成员“什么不能做”，使成员保证任务按时按要求完成，即使付出一定代价也在所不惜。

## 坚决执行“死命令”

解放军从组建队伍一开始就强调组织和纪律的重要性。早在井冈山时期，毛泽东就亲自制定和颁发了《三大纪律八项注意》等一系列纪律条令。

在红军长征途中，《三大纪律八项注意》得到了充分的执行。军阀混战的年代，大部分军队和土匪没有什么区别。军队所到之处，欺诈和强抢盛行，每过一处，当地几乎十室九空。可红军当时就是那么“特殊”，他们“不拿群众一针一线”，“说话和气，买卖公平，借东西要还，损坏东西要赔”。正是这种秋毫无犯的纪律，使红军在相当艰苦的条件下得到最广大群众的支持，沿途不断招募到新兵。红军经过之处，人们都为能当上红军而自豪。

1951年冬，志愿军某师向美军进攻。由于武器不如美军，必须在夜间潜伏在接敌最近处。一个连队悄悄潜伏下来，整整一晚上。那晚天降大雪，天气极其寒冷。天亮时，志愿军冲锋号吹响了，可潜伏的一百多个战士没有一个跃起来，他们全部因严寒而冻死，但至死仍保持着战斗队形。后来毛主席听到这件事，当即脱下帽子，站立，久久不语。

电影《集结号》的主人公谷子地是一个很有代表性的解放军干部，文化不高但有着丰富的带兵作战经验，性格直来直去但遇事冷静。身为中原野战军独立二师一三九团三营九连连长，面对数十倍于自己的国民党军，谷子地依然按照团部的命令“听到集结号才能撤退”，指挥战士阻击敌人。连队拼到最后几乎全军覆没，所剩的几个弟兄善意地“骗”谷子地说“听到号声了”，但是谷子地“没听到吹号子”，带领战士一直坚持战斗到最后一刻。

没有命令不撤退，坚决按照命令行事，使命所在，即使牺牲也在所不惜。这就是解放军团队的纪律。谷连长的“倔”，源于坚持原则，坚决执行的素养。这样的干部所带的团队一定是执行力和战斗力都无比强大的。

组织里需要所有成员都具备谷子地一样的态度，能够保证任务按时按要求完成，即使付出一定的代价也在所不惜。

德国客户史密斯先生，有一次要求海尔集团必须在两天时间内准时发货，否则订单便会自动失效。两天内发货，意味着当天下午所要货物就必须装船，而当时正是星期五下午2点，如果按海关部门5点下班的时间计算，只有紧迫的3个小时。

坚持“按时按要求办事”的海尔人迅速行动起来。几分钟后船运、备货、报关等工作同时展开，各级负责人全力以赴，就是为了同一个目标：确保货物在当天下午发出。时间一分一秒地流逝，空气紧迫得

令人窒息，每个员工都行色匆匆……当下午5点半史密斯先生收到“海尔货物发出”的消息后，赞叹连连，特地发来了一封感谢信，说：“我做家电十几年了，还从没有给一个厂家写过感谢信，但是海尔的效率使得我不得不这样做！”

张瑞敏信奉的“今日事，今日毕”，早已渗透到管理人员的心中，也同时下达到基层员工的行动和意识上。海尔人只明白这样一件事：“今天的工作，就要按时按要求完成，否则便是失败。”

军队中提倡令行禁止，快速反应。任何事情，只要命令下达下去，就要严格执行，而且要不折不扣地执行。中小学生的军训是从很小的事情开始的，从睡觉、起床、集合、报数、军姿、军容、吃饭等日常行为开始训练，任何出错的人都会受到纪律规定的惩罚。比如站军姿。刚开始的时候，有很多人不理解，就这点小事情，用得着那么认真吗？但这种训练是有它明确的目的的。从小事训练，其实是在培养一种纪律性，一种“没有任何借口”的纪律性，一种“令行禁止”的纪律性，这正是做好事情的一个重要原则。

具体到某一个企业、某一个公司、某一个团队，为了更好地发展，为了大家共同的利益不受侵犯，都会制定一些条例、规章，以要求员工的行为。这不是对员工自由的限制和剥夺，只有在这样的纪律之下，每一位员工才能获得真正的自由，才不会受到别人的侵犯，才能真正进行那些具有创造性的工作。企业的纪律正是对员工权利的最大保护。

联想集团对于迟到有这样的规定：凡是会议，所有的人都不能迟到，否则，员工就将被要求在前面站立一分钟，会议也停下来奉陪。据说有一次柳传志迟到了，他二话不说，在前面站了一分钟后才来主持会议。

# 按商业硬性规则办事

1968年，日本麦当劳社社长藤田田接受美国油料公司订制300万份餐具的合同，交货截止期限为同年的8月1日，交货地点在美国芝加哥。藤田田组织几家工厂负责生产这批餐具，由于意外情况的延误，订单直到7月27日才完工交货，于是情况变得很紧急：从东京海运到美国芝加哥路途遥远，8月1日肯定无法交货，而采取空运则会损失一大笔钱，几乎没利润可赚。

一边是损失的利润，一边是合同的信用，藤田田毫不犹豫地作出选择：租用航空公司的波音货运机，花费30万美元的空运费将货物及时运抵芝加哥交货。这次交易藤田田损失很大，却赢得美国油料公司的信任，在以后的几年内，美国油料公司不断向日本麦当劳社订制大量餐具，藤田田因此得到丰厚回报。遵守合同就是遵守“不能违约”的商业硬性规定，这是一个想做大事的团队不可缺少的品质之一。

靠商业信誉创业，是成功企业的共同特点。历经三百年沧桑风雨而不倒的同仁堂，其秘诀就是大门口的一副对联：“品位虽贵，必不敢减物力；炮制虽繁，必不敢省人工。”IBM公司为了修理一偏远地区客户的计算机，不怕花代价，派直升机送技术人员及时赶到了用户家里，而且还对用户表示歉意。优质的产品及工作人员良好的工作热情，使IBM公司在世界计算机销售领域中独占鳌头。

有时企业为了赚钱可能先要赔钱，如果昧着良心赚钱，最终肯定是赔。在我们的记忆中，既有“舍不得孩子套不到狼”的老话，又有“赔了夫人又折兵”的典故，这充分说明赚与赔是辩证的。

经营者的诚信理念及其派生出来的经营行为，必定会给企业树立起无形的金字招牌和良好口碑，这比任何其他装饰或者广告都更能赢得顾客与合作伙伴的信赖。很多世界著名品牌在某个营业年度会出现

巨额亏损，但最终都会咸鱼翻身，其根本原因也在于此。

另一条商业规则就是企业的社会责任感。企业家都应该将做企业当成是做社会功德，努力实现利益的增长和企业的壮大。只有企业效益好、发展快，员工及其家属才能生活好，才能有安全感。如果每个企业家都能做到这点，同时依法纳税、注重环保、诚信经营，社会就能稳定下来，国家才会强大。

中国双星集团总裁汪海向双星的员工灌输他的质量理念，让员工从心里认识到“质量等于人品，质量等于道德，质量等于良心”，并自觉地管好自己，自觉地行善积德，凭良心道德做好工作，保证产品质量。正是把做企业当成做功德，青岛双星集团的资产总额由最初的不足1000万元增加到48亿元，增长了400多倍。

“钢铁大王”安德鲁·卡内基说：“一个商人在富有中死去，是一种耻辱。”比尔·盖茨是世界上最会赚钱的人，同时也是最慷慨的慈善捐赠家。拥有460亿美元资产的盖茨说，只留几百万美元给孩子，其他资产将全部捐给慈善事业。

企业家赚再多的钱也是社会财富，自己不过是社会财富的管理者。回报社会不是因为你有多高尚，而是你必须做的功德，这也是对整个世界大生物链的维护。

真正的大企业往往是厚道的。厚道就是给别人留路，给别人留利，实质上就是踏踏实实经营，老老实实做生意，就是商场上的“无欲则刚”。

# 2. 服从第一：想不通也要先执行

巴顿将军曾经说："服从是保持部队战斗力的重要因素，是士兵发挥最大潜力的基本保障。服从是根深蒂固的，它比战场上拼刺刀还要重要。"一支富有战斗力的军队，必定有铁一般的服从意识；一个合格的士兵，一定有强烈的执行观念。服从，是团队执行力的精髓。没有服从，就不能称其为团队。

每个团队建立之初，除了规定什么不能做，剩下的就是要求服从和执行。人都有自己的思想和行为，但是身处团队中，就要求思想和行为与团队要求步调一致，纪律的约束不可缺少。

## 没有服从，何来执行

服从命令就是执行。没有执行，一切战略只不过是纸上谈兵。对于一个团队来说，只有团队成员绝对服从与执行，才能把一切资源、力量整合起来，才能把战略变成现实。因此在团队中，服从与执行才是最重要的。

大到一个国家，小到一个企业、部门，其成败很大程度上取决于是否完美贯彻服从的观念。这就是为什么西点军校培养的CEO比哈佛还要多，为什么海尔、联想、华为、万科等中国最著名企业的老总都是军人出身，为什么军人能在商界创造出如此多的神话的根本原因。

服从命令是执行的保障，假如员工不能执行公司的策略，又如何能创造卓越的业绩呢？如何让公司的目标实现呢？杰克·韦尔奇就说："战略不过是一张纸而已。如果没有出色的执行，战略是没有用的。"

一位参加过"两弹一星"技术攻关的老工程师说，中国当时的技术力量，无论是就人员数量还是技术装备水平而言，都远远不如苏联和美国，但是中国从原子弹爆炸到突破氢弹技术的障碍，在时间上反过来都比苏联和美国短得多，凭的是什么呢？就是"如人使臂、如臂使指"那样高效的服从机制。

老工程师说，在一个卫星项目中，需要四个完全一样的小弹簧，当时上海的工业力量比较强，项目单位就向聂荣臻元帅报告，希望请上海的同志帮助解决。聂荣臻就给上海市领导打电话。上海马上召集几十个单位的老工人技师会战，连夜就把符合要求的弹簧做出来了，时间总计不到24小时。在这个过程中，没有一位员工讲条件、讲价钱。

塑造团队成员的服从精神，是干部带兵不可缺少的一部分。企业是一个指挥与服从的系统。在一个企业中，员工能够无条件地服从上司的命令，就容易达成共识，实现目标；反之，就会出现内耗，难以实现目标。

华为老总任正非一直很重视员工的"服从"意识。有一次，华为在深圳体育馆召开一个6000人参加的大会，要求保持会场安静和整洁。整整4个小时中，没有响一声呼机或手机。散会后，会场地上没有留下一片垃圾，干干净净。

中国北方规模最大的消费品流通企业物美集团，其董事长张文中经常说："纪律就是物美文化的核心内容……纪律是保证执行力的先决条件。什么是纪律？纪律首先是服从，下级服从上级、部门服从公

司、公司服从集团。令行禁止，决定的事和布置的工作必须有反应、有落实、有结果、有答复。服从是任何一个职业经理人的基本素质，也是对所有物美干部员工的基本要求……”

纪律是一个员工、一个团队在复杂多变的竞争环境中生存、发展乃至成功的基础。从学习规则、遵守纪律、树立纪律意识、努力使行为服从于纪律，到自觉把纪律变成自己的习惯，需要一个较长的过程，需要克服自身的许多不完善之处。只有每一位员工都把执行纪律变成自己的习惯，企业才能具备持久的战斗力。

# 服从是执行到位的保障

在作战服从方面，解放军战士不比世界上任何一支军队逊色。在早期的革命战争中，解放军的主要作战方式是运动战，打一枪换一个地方，这就对作战纪律有了更高的要求。运动战千变万化，作战计划可能随时更改，战斗前制订好的计划，可能根据形势临时改变。如果战场上的士兵没有绝对服从的纪律观念，这种多变的战术就会乱套，得不到充分的执行。

红军在刚开始长征时，大多数人都不知道自己到底在做什么，甚至最高指挥层也没有明确的目标。战士们只知道根据地保不住了，敌人就要包围过来了。严格点说，这是一次被迫的撤退。他们没有目标，没有计划，但所有的将士都没有怨言，即使有怨言，也绝对服从命令，因为他们知道：服从是战士的天职，不服从命令，就不配做一名红军战士。

战场上，机会只有一次，没有“重新再来”的可能。士兵对作战计划和命令的执行必须是全力以赴的。只有全力以赴的态度，才能保障执行的高力度、高效率，才能提高成功的概率。在商业竞争中，一次

执行不到位不足以导致一个企业的倒闭，但无论从物质上还是精神上，执行失败带来的损失和伤害都是巨大的。所以，在企业团队中同样要强调全力以赴去执行。

毛泽东在红军1935年的《行军告示》里写道：“我们必须准备走大路、小路、直路和弯路。走过白天是黑夜路，走过黑夜是白天路，走上坡路、下坡路、岔路和斜路，还要准备走绝路，走完绝路，我们再赶路！”没有强烈的服从意识和强大的执行力，什么路也不会走完的。

强化服从意识，严格按照条令条例规范员工的行动，把纪律养成渗透于工作、学习和生活的方方面面，建立正规的工作和生活秩序，不断提高管理水平，才能带出有纪律、有秩序、有团结、有执行力的过硬团队。

# 服从出自平时的严要求

新兵入伍最怕的就是队列训练。队列训练枯燥乏味，非但新兵害怕，老兵也心怵。队列训练的头一大难关就是站军姿，可别小瞧了站军姿，两眼目视前方、嘴要闭、颈要直、胸要挺、腹要收、腿要挺的立正姿势，任何没当过兵的人站上十分钟，就知道其中的滋味了。在军队的训练中，时间可不是十分钟，最短也要半个小时，也有一两个小时的。动作走样变形的，挨了批评后还得加时。有些新兵没掌握动作要领，只得霸王硬开弓使蛮力，不消多会儿肌肉关节有时包括思维都僵固了。

立正、稍息、前后左右来回转，齐步走、踢正步、练跑步，简单的重复，让新兵单调得直咬牙。训练多了，总让人以为练队列似乎只是在和兵的耐性较劲。作为向合格军人转变的必备途径，队列训练在

规范新兵的形体走相的同时，更多的是塑造“服从听指挥”的意识。有的部队规定在训练休息时不许坐卧，集中体现了“一切行动听指挥”。队列训练，要求士兵们不得有任何口令之外的言行举止，部队惯称为“小动作”。比如，一只蜜蜂落在士兵的脖子上，随时有被攻击的可能，情况虽有点紧急，但士兵必须先打报告，得到同意后方能采取驱赶行动。

目前，很多企业都会对新员工进行军事化培训，一方面锻炼新员工的意志品质和面对困难的意志，最重要的是塑造新员工的服从精神。个人处在团队里，就是团队的一部分，必须服从团队。没有服从，就没有团队的胜利，也就没有个人的胜利。所有团队运作的前提条件就是服从。没有服从就没有一切，宏伟蓝图、长远规划等都是在服从的前提下才成立，否则一切计划都等于零。

“理解了要执行，不理解也要执行”是军队纪律的真实写照。服从就是命令，服从就是第一生产力。每个团队成员都要有意识地服从上级、服从命令。如果有不同意见，可以在未做决定之前提出。一旦做出决定，就要服从决定，即使这个决定违背了个人意愿，也要绝对服从。每个员工在工作中一定要有“工作第一，个人第二”“服从第一，意见第二”的观念。有令必行、有纪必守的企业，才能保持竞争力。

## 3.　服从命令听指挥：部门之间务必步调一致

只有内部做到“服从命令听指挥”，真正执行艰巨任务时，才能做到使命必达。配合是一个团队生存和作战的保障，没有相互配合，团队就会像一盘散沙，各自为战，没有前进的方向。

组织内部最大的隐患是：制度在某部门执行，在另一部门不执行；在某部门服从政策，在另一部门“下有对策”。内部步调不一致、缺乏纪律的严重后果，就是生产力和效率低下，浪费资源。

## 执行到位，就能创造奇迹

解放军最突出的特点，就是一切服从命令听指挥。没有严明的协作纪律的部队，在任何战争中都会不战自败。

令中国人自豪的神州飞船上天，我们能记住的名字只有杨利伟、聂海胜等几位宇航员。而在航天英雄身后，还有着无数默默无闻的幕后英雄。据载人航天工程办公室不完全统计，直接参与载人航天工程研制工作的研究所、基地、研究院等一级单位就有110多个，配合参与这项工程的单位则多达3000多个，涉及数十万科研工作者。他们的心血，凝结在运载火箭20多万个零部件上，凝结在火箭和飞船等上天产品12万多个元器件上，凝结在飞船系统那70多万条软件语句、北京航天指挥控制中心的140万条重要软件语句中，以及更多的常人所不

知的地方……这就是部门之间完美的配合协作。

只有内部做到“服从命令听指挥，相互配合”，才能做到使命必达。配合是一个团队生存和作战的保障，没有了相互配合，团队就会像一盘散沙，各自为战，没有前进的方向。企业的工作，就是把已制定的计划变成现实，也就是执行。但是如何执行却是一门大学问。这时候，配合是保证执行力的先决条件。配合首先是服从，部门服从上级、部门之间按要求服从并协作，使决定的事和布置的工作有反应、有落实、有结果、有答复。

2008年北京奥运会的开幕式美轮美奂，向全世界人民展示了古老中国的复兴。精彩，甚至是不可思议的开幕式表演后面是1万多的部队参演人员。1万多名战士用实际行动展示了“配合听指挥”的巨大力量，被导演组称赞为“开幕式表演的脊梁”。

奥运会难度大的项目都是解放军战士表演的。其中一个节目是近千人的表演没有一个人和另外一个人的动作有一秒钟相同。谁都没有见过这样的表演吗，没有先例，没有参照，这表演太难了，完全和部队整齐划一的性质是相反的。那怎么排呢？但是解放军战士却完成了。完成这个节目需要每一个战士做好自己的动作，更需要这1000名战士听从一个指挥相互配合。开幕式表演这个节目时，业内专家几乎是“瞠目结舌”。在了解情况之后，大家纷纷盛赞中国军队是最优秀的团队。

# “干掉”部门之间的执行短板

能带好兵打硬仗的领导一般都有“护犊子”的特点。领导护犊子是一把双刃剑。好的方面是这样的领导有威信，手下的兵服气并信任，自然战斗力也就强悍。在解放军的将军中，有这个特点的不在少数。

不好的地方则是护犊子过了头就会过分强调本部门的利益，影响不同部门之间的协调配合，成为部门之间的执行短板。

团队内部可以护犊子，但是不能让山头主义影响大局。面对这样的情形，最高领导必须放狠话，直接干掉这块执行短板。

联想每年都要举办全国性的市场活动，每次都是几百个城市同时举行，足见其巨大的运作和控制能力。但就是以强大的执行力著称的联想，同样有过执行不力的困惑。在1999年进行ERP改造时，业务部门不积极执行，使流程设计的优化根本无法深入。因此，在联想ERP的“遵义会议”上，面对联想所有的高层职员、各子公司的总经理，柳传志雷霆震怒道：“（ERP）必须做好！做不成，我会受很大影响，但我会把李勤（副总裁）给干掉！”李勤当即站起来表态说：“做不好，我下台，不过下台前我先要把杨元庆和郭为干掉！”

这次会议之后，杨元庆、郭为责无旁贷地在子公司推进ERP，各个子公司都成立了ERP领导小组。ERP项目由此进入了快速通道，项目实施的五阶段——范围评估、目标确认、流程重设计、系统配置、测试交付一关接一关地被突破，项目管理、技术结构、变革管理、培训和文档等要素与线索开始活脱脱跃动起来，并开始在联想人的智慧指引下，在联想ERP长龙中各归其位。1999年12月，是联想有史以来业务量的最高峰，仅北京的营业额就达19亿元。2000年初，联想完成了ERP改革。

从联想的ERP改革可以看出，企业一定要“干掉”部门之间的执行短板，让各部门的员工及领导树立起执行到位的观念。

# 4.　狠抓细节：将监督落实到每一项工作中

解放军队伍，对空军飞行员的要求是“秒米不差”，这无疑是一种细节上的高标准落实。国内，很多成功的大企业，如海尔、华为和联想，其共同点就是纪律严明，狠抓细节，在日常小事的管理上毫不马虎，严格监督。

自由散慢、做事不认真，是企业内部深恶痛绝的。只有狠抓细节才能保证团队做事有效率，并且日益进步。狠抓细节，将纪律落实到具体工作中，团队的执行力才能突飞猛进。

## “不许在车间大小便”

马克思说：“我们现在必须随时随地保持党的纪律，否则一切都会陷入污泥中。”张瑞敏在接手那个濒临倒闭的小电器厂时，就是从狠抓细节着手的。那个时候，张瑞敏颁布了著名的“13条”，不允许打骂人、不许在工作时间抽烟喝酒、不许在车间大小便……现在看起来“荒唐”的规定，却符合当年工厂实实在在的情形，由此可以想象那时海尔员工素质的整体水平。

在张瑞敏眼里，由众多大公司集合起来的集团运作，需要一种有纪律的计划和行动，以便统一面对市场，实现卓越经营，所以海尔从创立最初就非常强调员工在细节上的纪律意识。现在，海尔的员工很

少有上班迟到的。为了不迟到而打的去上班，这被看做是天经地义的事情，因为如果不及时赶到，便是违反了纪律。

张瑞敏在比较中国公司员工与日本公司员工的认真精神时说“如果让一个日本员工每天擦桌子6遍，日本员工会不折不扣地执行，每天都会坚持擦6遍；可是如果让一位中国员工去做，那么他在第一天可能擦6遍，第二天也可能擦6遍，但到了第三天，可能就只会擦5遍、4遍或3遍，到后来就不了了之。”

有鉴于此，张瑞敏从让员工擦好桌子开始来培养员工的海尔理念、海尔精神、海尔作风。海尔也就是在这种理念、精神、作风中逐渐造就了一流的员工队伍，打造出一流的产品质量，塑造了一流的品牌。张瑞敏后来感慨：能把每一件简单的事做好就是不简单，能把每一件平凡的事做好就是不平凡。其实这种“把每一件平凡的事做好”，体现的就是认真精神，也只有依靠认真精神，才能“把每一件平凡的事做好”。

在团队中，领导者们常常强调纪律的重要性，团队成员们也都明白这种重要性，但这种“强调”和“意识到”却不能提高执行力。真正地遵守纪律，要从身边的细节做起，随时训练自己的执行力。平时在小事上拖拖拉拉的人，关键时刻怎能做得好？开会迟到或索性不到，会议进行中手机铃声此起彼伏，在这些小事上都不能遵守纪律，执行不到位，如公司有重大决策，成员们能执行到位吗？答案是否定的。

公司或企业也应该强调“平时多流汗，战时少流血”，通过日常的一些小事来加强执行力，注重平时的养成。小事做到位了，细节做好了，才能避免因为竞争或是市场环境的变化而造成重大损失。

# 做好小事方能成大事

工作中，一个微小的环节处理不好，很可能会给企业带来非常大的危害。换句话说，就是工作没有大小之分。西方流传的一首民谣，对此做了形象的说明："丢失一个钉子，坏了一只蹄铁；坏了一只蹄铁，折了一匹战马；折了一匹战马，伤了一位骑士；伤了一位骑士，输了一场战斗；输了一场战斗，亡了一个帝国。"

中国传统产业，如中餐、中药、百货等，在历史经验方面绝不比美国、日本逊色，这些产业并不需要多少技术创新，其中的管理、技术若逐一分解，也谈不上深奥费解，但为什么产生不了麦当劳、肯德基、沃尔玛那样的世界五百强或百年老店？中餐那么多以鸡肉为主料的食品如辣子鸡、文昌鸡、白斩鸡、手撕鸡、炖土鸡等，哪一个口味不比肯德基的麻辣鸡块好吃？中式快餐"荣华鸡"在北京曾与肯德基对阵过，但很快败下阵来。

问题就出在对细节的把握中。由于不能把握细节，自然就不能实现标准化和规范化，也就出不了中国的麦当劳和肯德基。一个明智的团队必然要防微杜渐，将那些看似微小却有可能造成恶果的因素提前消灭掉。

凡事应从大处着眼、小处着手。从大处着眼就是要站得高、看得远，这样才能保证行动不会出现大的偏失；小处着手，即确定目标方向开始具体操作时，要具备认真仔细的工作作风，扎扎实实地做好每一件细微的事情，对待小事不可轻慢。

重视做好小事的团队，才有资格做好大事。当年亚运会在日本广岛结束的时候，六万人的会场上竟没有一张废纸。正是因为日本人"没有一张废纸"的态度，才使得日本企业能够在世界上扬名。本田公司能从摩托车修理走到现在，靠的就是这种可贵的做好小事的用心精神。

工作不管大小，都要全力以赴，力求做到最好，这应该是每一个

团队的信条。企业经营不必做无用功，只需专注于日常工作中，心无旁骛，顺任自然，久而久之，必能见成效。

经营企业，轰轰烈烈的庆典、兼并等大事并不是每天都发生的。一年365天，更多的是犹如分析、讨论之类的常事，不免有些琐碎甚至乏味。唯有持用心态度，才能全神贯注且乐此不疲。

# 5. 保持内部和谐：平衡内部矛盾，保持团队稳定不倒

企业要平衡各部门、各级员工之间的关系，尽量做到不偏不倚，保持团队稳定不倒。企业要把“公正、公平、公开”的理念注入到团队中。

保持团队内部和谐的具体做法就是：处理内部矛盾对事不对人，公平正直，合情合理，不偏袒任何一方；不办“私事”也不“私了”，公开告诉大家结果。

## 团队内部实现相对公平

在一个组织团队中，无论是从领导者的权力角度讲，还是从这个团队的组织制度、纪律角度讲，所有成员都应该被平等对待，一视同仁。在一个企业中，同样的工作、同样的职位，不同的人可以得到不同的待遇，但这个“不同”应该是建立在对工作绩效的公正评判之上的；在相同的工作时间内，有的人晋升慢，有的人晋升快，也会有人被炒鱿鱼、解雇，但大家必须是在同一个平台上竞争，所有人都应该知道“游戏的规则”。所谓“公开”，也并不是说这个企业中的一切都应该让所有员工知道，但同等职位的人应该具有相同的知情权。

管理学上的“公平理论”，是美国行为科学家亚当斯提出来的一种激励理论。公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报

酬以后，不仅关心自己所得报酬的绝对量，更关心自己所得报酬的相对量，他要进行比较来确定所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

公平是比较你的付出与你的收益的比例，和别人的付出与别人的收益的比例。如果两者相等或者你的多，你会感觉到公平，否则就会认为是不公平的，感到自己的付出没有得到“合理的回报”。也就是说公平是个相对于别人的概念，而不是自己绝对得到多少的概念。因此这种比较就不可避免地带有了主观性。

当下属之间出现矛盾时，处理这种矛盾是很显水平的。处理得好，化干戈为玉帛，共同进步；处理不当，矛盾终会“白热化”，这时就很棘手了。

军人崇尚荣誉。一场战争下来，国家要用荣誉安慰死者鼓励生者。但是，战争是瞬息万变的集体行为，战后很难公平地评价每一名参战者的贡献。解放军为了实现团队内部的相对公平，从制度上采用了“个人荣誉”和“集体荣誉”的方式，合理地解决了这个问题。给特定个人的战功荣誉，既鼓励了最优秀的战士，更树立了团队的榜样；而集体荣誉则让每一名参战人员都能分享胜利的荣誉，并在荣誉的召唤下更加忠诚于团队。

企业是分工合作的盈利性组织，完全公平评估每一个员工的贡献并给予合适的奖励也是困难重重。解决这个问题，完全可以参照解放军的制度。

一家公司年末业绩考核时发现：全年公司大发展的原因主要有两个，一是产品开发部分开发出了适销对路的新产品；二是销售部门成功开拓了新市场。如何相对公平地进行奖励呢？公司领导在参考多种方案后决定，产品开发部分采用集体荣誉模式，在给予每个研发人员的奖金后，另外给出研发部门的集体奖——泰国游。而销售部门重点

奖励个人，尤其是针对成功开发新市场的业务员额外的市场开拓奖金。

这样的奖励方案不能说是最完美的，但是却能够实现团队内部的相对公平。事实也是这样，所有的员工对这个方案都很满意。

# 领导要掌握平衡内部“山头”的艺术

中国佛教一代掌门惠能大师为息灭内部的权力争端，在临终前提出“只传法印，不传衣钵”，最大限度地维护了中国佛教界内部的稳定和谐，因而他的佛法贡献、管理智慧和经营之道都为后人津津乐道，与孔子、老子并称为“东方三大圣人”。企业经营者要有一种可以威慑各大派系、平衡内部关系的能力。

朝廷就是几个衙门，公司就是几个部门。一个团队的成员之间，因为同学、老乡、故旧或者某种亲戚关系，不可避免地会有亲疏远近之分，从而形成帮派。企业领导者要会巧妙地处理各个山头之间的“人民内部矛盾”，不偏不倚地平衡好他们之间的关系，使他们都服从于组织，达到团队团结的目的。

美国首任总统华盛顿就是一个精于此道的高手。华盛顿在组阁时，一方面让起草过《独立宣言》、精通国际关系、深受国民敬慕的杰弗逊任国务卿，同时又让具有卓越的法律、行政才能的汉密尔顿任财政部长。但是，杰弗逊和汉密尔顿却像是“一根木桩上的两头驴子”，他们分别代表了北方的工商业资产阶级和南方的种植园主，由于双方利益不同，在制定政策时分歧迭出。而政府的权力分配又加剧了两个人之间的矛盾。汉密尔顿为财政部长，实权却相当于“首相”，并插手外交事务；在外交上汉密尔顿亲近英国，杰弗逊亲近于法国。而英法两强之间又矛盾重重。两人之间的巨大分歧使他们像两只好斗

的公鸡天天在内阁里打架，后来竟发展到在报刊上相互攻击。

华盛顿的点子是，在对立与不和中寻求“中间通道”。他用他们两人目标中的相同点来消除他们手段上的差异，始终把内阁维持在一个统一体中而不至于破裂。华盛顿就是这样把两个第一流的人物团结在身边，使内阁的力量始终保持一流水平。

如何平衡团队内的各个“山头”呢？组织领导者应该始终居于支配全局的有利地位，居高临下，对各个“山头”起到领导、协调、监督、制约的作用。同时妥善地处理好同各个山头之间的关系，灵活巧妙地利用每一个山头的力量，让他们充分发挥自己的特殊作用。领导应能够在派系纷争的局面中求得平衡者，能够控制住团队大局的掌权者。

# 第四章　好钢炼出来——培养骨干是团队的重要责任

好钢还得高炉炼。一个组织只有选好新人、用好新人，才能最大限度调动人才的创造性和主观能动性，打造出一个配置到位、综合能力极强的优秀团队，在竞争中乘风破浪，立于不败之地。

# 1. 有能力就上：团队成员都要有上进心

军队为赢得战争、保卫和平而存在，“练为胜”是治军的根本要求。解放军的一切都是围绕“打得赢”这个概念展开的。在和平年代，“训练和培养”就是军队建设的主旋律。

人才与岗位相匹配，就可使企业增强对员工的吸引力，提高员工的工作业绩、开发员工的潜能，使整个企业充满活力。

## 好苗子选出来

中国第一批歼击机女飞行员，是从全国25万应届高中女毕业生中选拔出来的，经过外科、内科、神经科、眼科、特检科等116个大项、上千个小项目的体检，过五关斩六将，她们成为战斗到最后的16个人。

选拔新人，是每个组织的必修课。在企业眼里，即使是缺点很明显的人才，也要发挥其最大的作用，让其在不影响团队氛围的前提下为组织贡献能量。

唐代名臣魏征在《谏太宗十思疏》中提到：“择善而从之，则智者尽其谋，勇者竭其力，仁者播其惠，信者效其忠。”这句话是说，团队里每个人特点不同，特长各异，关键是组织要用人之长，不用其短。“骏马能历险，犁田不如牛。坚车能载重，渡河不如舟”。

宋朝的司马光在《资治通鉴》中把人分成四类：第一类是圣人，品德才能都达到很高的层次；第二种是君子，品德好，也有才能，相比之下，德大于才；第三种是愚人，无德又无才；第四种是小人，有一定才能甚至有较高才能，但品德很差，才大于德。按照这四类人去看：圣人很少，君子可用，愚人、小人皆不可用。非常时期，企业宁用愚人，也不要用小人。

人与岗位相匹配，岗位匹配可使企业增强对员工的吸引力，有利于提高员工的工作业绩、开发员工的潜能，使整个企业充满活力。知人，贵在知人长处、知人短处；善任，就是用其长处、避其短处。知人不善任，是资源浪费，势必造成人才流失；不知人乱任，乱点鸳鸯谱，则会后患无穷。

晚清大名鼎鼎的曾国藩能够建功立业的重要原因之一是善选人才，他曾经用八个字非常精辟地总结其选才经验：广揽，慎用，严绳，勤教。“广揽”就是广泛招集人才，就像韩信点兵——多多益善；“慎用”就是任用时要慎重考虑，用其长，避其短；“严绳”就是用严格的制度来管理和约束人才；“勤教”就是培训，通过培训使其丰富知识，提高技能。

企业只有选好新人、用好新人，才能最大限度调动人才的创造性和主观能动性，打造出一个配置到位、综合能力极强的优秀团队，在商业竞争中乘风破浪，立于不败之地。

在海尔，公司首先会肯定待遇和条件，让新人把“心”放下，做到心里有底。接下来会举行新老大学生见面会，让师兄师姐用自己的亲身经历讲述在海尔的感受，使新员工尽快客观地了解海尔。届时，人力中心、文化中心和旅游事业部的主管领导会同时出席，与新人面对面地沟通，解决他们心中的疑问，不回避海尔存在的问题，并鼓励他们发现、提出问题。另外还与员工就如何进行职业发展规划、升迁机制、生活等问题进行沟通，让员工真正把心态端平放稳。

# 好战士练出来

军队为赢得战争、保卫和平而存在，“练为胜”是治军的根本要求，而解放军的一切都是围绕“打得赢”这个概念展开的。所以，在和平年代，“训练”就成为了解放军军队建设的主旋律。

在近年学习解放军的热潮中，解放军强大的执行力是大家都会提到的一点。执行力很重要，对一个企业也是如此，但是“执行力”从何而来呢？我们认为，执行力就在于平时的训练。服从意识靠的是训练，严格的纪律靠的是训练，过硬的军事本领靠的是训练，思想上的成长靠的是训练……从一个“老百姓”转变为普通一兵，甚至成为优秀的指挥官，靠的就是解放军严格的训练。

美军在4年多的时间里，训练死亡比战争死亡的人数多27倍，这与美军“像打仗一样训练，像训练一样打仗”的指导思想分不开。美国国防部认为，参加海湾战争的士兵，其战争前的训练比实战还要艰险。如果认为军队训练的目标就是不出事，而把提高战斗力置于次要地位，那么就偏离了从严治军的目标，没有正确处理提高战斗力和各项管理工作的关系，没有正确处理训练与安全的关系，没有从难、从严、从实战要求出发组织高难度的训练，最终造成战斗力下降的“硬伤”。

在早期，由于客观条件的限制，解放军的训练工作并不是很到位。一是由于各种武器装备不仅落后，数量还十分有限，所以他们根本不可能真枪实弹地训练。二是由于时间急迫、情势危急，新兵需要立即投入战斗，所以没有系统训练的时间。

新中国成立之后，解放军在训练工作方面有了长足的进步。中国海军陆战队就是一个很好的例子。冬练三九，夏练三伏，暑往寒来，栉风沐雨，风餐露宿，长年的艰苦训练让中国海军陆战队员们练就了

一身好功夫。中国海军陆战队员用过硬的本领昭示世界：在未来战争中，他们是能攻善守、所向无敌的“陆地猛虎，海中蛟龙，空降神兵”。美国海军陆战队总司令、四星上将凯利观看了中国海军陆战队员的表演后赞叹说：“你们不愧为世界上最优秀的海军陆战队之一！”“台上十分钟，台下十年功。”战士要想在战场上、在生与死的考验面前不退缩，就必须经历艰苦的训练。这个道理，对企业团队同样适用。先修内功，是每个组织成员必须经历的第一课。

企业训练并不是给员工增加什么精神负担，只是将员工身上的一些不利因素过滤掉，提高员工的才干，调动员工的积极性。对新员工进行训练和潜移默化的影响，是组织的重要工作内容。感情要讲，事也要好好干，要让员工把职业心树立起来。当一个新员工真正认同并融入企业后，就应该引导员工树立职业心。让他们知道怎样去创造和实现自身的价值。海尔对新员工的培训除了开始的导入培训，还有拆机实习、部门实习、市场实习等一系列培训。海尔花费近一年的时间来全面培训新员工，目的就是让员工真正成为海尔躯体上的一个健康细胞，与海尔同呼吸、共命运。

最后，要灌输思想，提高执行力。第二次世界大战期间，美军在北非作战时坚持进行作战训练，其中很多训练让士兵按照实战的要求来完成，就是在军事演习、科目训练和其他实况演练时，士兵必须反复操练实战时所必需的动作。一些卓有远见的公司，包括摩托罗拉和通用电气在内，都在研究美军国家训练中心的做法，作为他们提高领导力和学习的榜样之一。管理者要认识到，新人最重要的任务并非提高能力，而是做好应该做的事，保证完成任务，不出现问题。

## 2. 给予机会：组织要提供一个进步的平台

个人可以为一个组织去奋斗、去拼搏，甚至牺牲一定的个人利益，但在骨子里他是希望得到回报的，这种回报并不是物质上的，而是一种理想的实现。

军队不仅要能打仗，还要给士兵提供一个进步的平台。企业应该向解放军学习，把自身打造成为培养人才的摇篮。现代企业，比拼的不再是机遇，也不再是产品价格，而是优秀人才的质量和数量。

## 培训是一笔超值投资

军队不仅能打仗，还能培养人才，这一点，企业应该好好向解放军学习，把自身打造成为培养人才的摇篮。现代企业，比拼的不再是机遇，也不再是产品的价格，而是能否持续发展，能够持续发展的本钱就是人力资源的质量和数量。

大北农集团在培养员工方面有着独特的观点：公司是学校，领导是老师，同事是同学，工作是作业，工资是助学金。在这种“企业是学校”的企业文化氛围下，员工们如同在学校读书一样，共同学习，互相帮助，共同提高。因此，这个2万元起步的小公司，一跃成为了产值7亿元的大型高科技农业企业集团。

如何聚集人才？招聘当然是一个办法，但更主要的是建立内部的

人才培养机制。企业如果自己来培养人才，不仅会人才众多、成本低，而且企业自身培养出来的人才对企业有感情，容易取得共识，管理效率能得到很大的提高。

松下幸之助常说“事业的成败取决于人”“没有人就没有企业”“争取人才最好不要去挖墙脚”“松下电器公司是造就人才的公司”，这都是在强调企业本身要重视人才培养。

西门子公司认为，企业的竞争力靠的是全体员工，而不是少数几个人。只有全体员工都能胜任自己的工作，企业目标才能变成现实。而要想使全体员工出色地完成当前和今后的工作，就必须对全体员工进行持续不断的培训。西门子对内部人才的培养是战略性、全方位的，深入到公司的各个部门、各个层次。他们对管理人员的选拔、技术人员的培养、员工队伍的训练都有一套成熟的政策。其终极目标就是：让最合适的人在最合适的时刻、以最优秀的专业技术和能力出现在最需要他的岗位上。

为加强对各级员工的培训，西门子与许多高等院校建立了长期的紧密的联系，公司内部设有管理人员培训部，1个管理干部培训中心和13个基层管理培训中心。此外，公司每年要送一些职工到有关学校学习。

由于肯在员工培训上下工夫，西门子员工的自身能力和素质得到了提高，企业建立了一支精干的员工队伍与管理者队伍，增强了竞争力。

培训员工，需要企业拿出不少资金，为什么优秀的企业还乐此不疲呢？因为他们看到，通过内部培训，职工的素质和能力提高了，他们的积极性、创造性、工作业绩也会相应提高，这必然会给企业带来效益与发展。

培训是一种投资，是企业最有价值的投资。早在20世纪80年代，

电讯业巨头摩托罗拉公司就曾做过一项关于培训收益的调查。调查结果表明，每1元的培训费用，在3年内可实现40元的生产效益，这足以证明培训人才的重要性。

好的公司，往往都有一套行之有效的规章制度，它应该包括如何保证员工能够在职进修、自我发展，如何给管理类人才外出考察学习的机会，以及如何让初级人才顺利升迁到更高级别的岗位工作等具体、实际的内容。基本上，看一看公司订立的章程和员工信条，就可以判断出这个公司的经营状况了。

为什么一些房地产开发商只是昙花一现，一两年辉煌之后就风光不在，而万科却能够连续15年销售额持续增长呢？因为董事长王石清醒地认识到，万科要实现永续经营，一支忠于职守、精于专业、勤于工作的职业经理队伍是必不可少的。为此，他们一直不遗余力地培训每一名员工。

万科每一次对员工的培训，准备工作都非常严谨，培训计划、培训教材、培训讲师、培训设备、培训环境甚至课桌的摆放方式都考虑得非常周到。而且，万科对员工的培训是贯穿始终的，从员工入职一直到退休都在对他们进行培训。因为万科重视人才的培养，也为整个房地产行业培养了不少精英人才，因此获得了一个光荣的称号——“地产界的黄埔军校”。

# 干什么学什么，缺什么补什么

解放军是一个革命的大熔炉，在这里培养出了众多军事家、政治家，中国的命运在很长一段时间内就是掌握在这群精英手中的。即使参军前还是一个目不识丁的农民，经过解放军这个大熔炉的熏陶与锻炼，一样可以成为优秀的战士、杰出的领导者。

在解放军队伍里，一位新兵入伍不久之后，其思想作风、精神状态、举手投足都会有着脱胎换骨般的变化。无论过去是什么职业、什么文化水平、什么样的家庭背景，参加解放军之后，都会成为一个成熟精干、乐观向上、坚毅刚强的战士。所以，老百姓由衷地称赞说："部队是一所大学校，是一座大熔炉。"一代名将粟裕从未上过军校，就是在解放军这所大学校里，从士兵一步步成长为解放军的一名大将。

解放军没有众多德才兼备的人才，是不可能打败无数强敌的。解放军的众多人才从哪里来？不是天上掉下来的，也不是借来的，而是自己实实在在培养锻炼出来的。最初参加红军的那些放牛娃、烧窑工、泥腿子……不少人后来成为了将军。而且，不仅仅是军事人才，解放军还培养出了众多政治、文化、党务等人才，这些人才都是开创新中国、建设新中国的骨干力量。

解放军的伟大不仅是因为它所取得的成就，也在于它是革命的大熔炉，培养出了那么多优秀人才。企业也应该是一所大学校，将培训员工、提高员工的技能与素质视为义不容辞的责任。

众所周知，华为是一家非常成功的企业。他们对员工的培训也是相当成功的，有人说华为就是一所不在编的MBA大学，他们将一批又一批大学生培养成人才，不仅满足了自己对各层管理人员的使用与储备的需要，解决了外聘人才的高成本问题，还为社会培养了大批人才。

成功企业总有着相似的成功原因。海尔集团自创业以来，一直将培训人才放在工作的首位。"干什么学什么，缺什么补什么，急用先学，立竿见影"。上至集团高层领导，下至车间一线操作工人，海尔根据每个人的具体情况制订了个性化的培训计划，提供了充分的培训机会。

“下级素质低不是你的责任，但不能提高下级素质就是你的责任！”在海尔，对于管理人员来说，培训下级是其职责，这就要求上到集团总裁、下到班组长，每位管理者都必须为提高部下素质搭建培训平台，提供培训资源，定期进行培训。

为培养出国际水平的管理人才，海尔专门筹资建立了用于内部员工培训的基地——海尔大学。同时，海尔与国内外著名的大学、咨询机构以及知名企业的近百名专家教授建立了外部培训网络。海尔建立了一套完整的人才培训机制，最大限度地激发了每个人的潜力，使人力资源得到充分的开发利用，企业保持高速稳定的发展。

一个企业能否取得成功，取决于这个企业员工的知识、能力，取决于他们的创造性和主动精神，取决于他们的工作效率和工作业绩。培训的意义就在于更新员工的知识，提高员工的能力，激发员工的激情，培养团队精神，给企业注入新的活力。

终身学习与岗位轮训制度，就是管理者的“知行合一”。山东五征集团总裁姜卫东非常重视人才的培养。他自觉做接受业务培训的模范，在以优异的成绩获得MBA培训证书后，又参加了国务院发展研究中心举办的培养企业领导人才的“国研·斯坦福中国企业新领导人才”培训。五征集团对技术人员、管理干部分期分类轮训。几年来，先后选派三百余名专业技术人员、管理人员外出学习，举办企业内部培训班两百多期，培训人员六千多人次。

“读万卷书，行万里路”，也是知行合一。管理者应该多深入下属中间，深入生产、销售第一线，最真实地把握企业的经营状况。如果只读书（看材料、看数据），而不行路（听汇报、搞调查），处理问题必然会想当然、瞎指挥，造成消极的后果。

培训是企业发展的必然要求。也许，培训不能完全保证企业长盛不衰，但不培训肯定会导致企业的衰败。

## 3.　人尽其才：将每一块材料用对地方

解放军有一句顺口溜说得非常好："革命同志一块砖，哪里需要哪里搬；革命同志一片瓦，哪里需要哪里码；革命同志一堆泥，那里需要哪里提。"

一个团队中，团队成员必须具有组织性，听从团队组织的安排。同时，组织也要让团队成员找到最适合发挥作用的工作岗位。

### 从"红小鬼"到司令员

罗荣桓元帅是人民解放军的创建人之一，是一位有着丰功伟绩的开国元勋。在军旅生涯中，罗荣桓担任过许多职务。

红军时期，他历任农民自卫军党代表，工农革命军连、营和支队的党代表，红四军前敌委员会委员，红四军第2纵队政治委员，代理红四军政治委员，红四军军委书记，政治委员，红一军团政治部主任，东路军政治部主任，江西军区政治部主任，总政治部巡视员和武装动员部部长，红军大学政治委员，红军后方政治部主任等职。在一次次职务的变换中，他既充分发挥了自己的才能，同时也锻炼了自己，成为解放军的高级领导人。

抗日战争爆发后，罗荣桓任八路军第115师政治部主任、政治委员，山东军政委员会书记，山东军区司令员兼政治委员，第115师政

治委员、代师长，中共中央山东分局书记，东北人民自治军第二政治委员，东北军区第一副政治委员兼东北野战军政治委员，中共平津前线总前委委员和人民解放军平津前线政治委员，华中局第二书记兼华中军区第一政治委员等职。

新中国成立后，罗荣桓任总政治部主任，并兼任总干部管理部部长，领导全军的政治工作。罗荣桓还曾任最高人民检察署检察长、中央人民政府人民革命军事委员会副主席、全国人民代表大会常务委员会副委员长、国防委员会副主席、中共解放军监察委员会书记、中共第八届中央政治局委员、人民武装委员会主任等职。

罗荣桓元帅的经历说明，解放军拥有良好的人才流动制度，根据实际情况和需要进行人才合理流动，可以让人才充分发挥作用。从上面列举的职务名称我们可以看出，罗荣桓元帅在许多部门工作过。其实解放军将领基本上都是在这样的人才流动中建功立业的。这就从一个侧面反映出培养“一专多能”人才、充分发挥其作用的重要性。

# 在最好的位置上施展才华

一只狗在向一只猫抱怨：“为什么我每晚必须睡在外面，忍饥受冻，替主人看家护院，而你成天睡大觉，却吃鱼吃肉，还能睡沙发？”猫回答道：“因为你太吵了。来了人就狂叫，搅得人不得安宁。你只见我白天睡大觉，你知不知道我晚上加班逮耗子有多辛苦？”

狗心里当然不服气，心想你能做的我也能做。于是，狗见了人不再叫，见了老鼠倒是积极追捕，不达目的誓不罢休。一天深夜，来了一帮贼。狗很远就听见了动静，它怕惊扰主人的美梦，没有出声，结果可想而知，主人家被盗一空。狗的下场是被主人痛打一顿，主人说：“我养你，是让你看家护院，不是让你逮耗子玩的！”

一位著名管理学家说："如果你想让别人干得好，就得给他一份恰当的工作。"一次，索尼公司董事长盛田昭夫按照惯例与职工一起就餐、聊天，发现一位年轻职工郁郁寡欢、满腹心事，于是，盛田昭夫就主动和这名员工攀谈。几杯酒下肚之后，这个员工终于开口了："我不是在为索尼工作，而是在为科长干活，因为我所有的行动与建议都得要科长批准。而自己的一些发明与改进，科长不仅不支持，反而说我有野心。因此我心灰意冷，准备辞职不干了！"

这番话令盛田昭夫十分震惊，他想，类似问题在公司内部恐怕不少。作为领导者应该关心员工，让他们的才能充分发挥出来，于是产生了改革人事管理制度的想法。具体方法就是允许员工内部跳槽：公司各部门可以发表"求人广告"，而员工可以自由去应聘，其上司无权阻止。另外，原则上每隔两年就让员工调换一次工作，特别是对于那些精力旺盛、干劲十足的人才，不是让他们被动地等待工作，而是主动地给他们施展才能的机会。实行内部招聘以后，索尼公司有能力的人才大多能找到自己较中意的岗位，人才资源得到了充分挖掘。

不论是轮岗还是内部招聘，都是为了让人才充分发挥其作用。企业真心实意尊重员工，真真切切爱惜人才，当然也因此得到更多的回报。定期让员工在各个部门或岗位上轮流工作，能够丰富他们的工作经验，让他们对企业的各个工作环节有更深入的了解，提高他们的分析能力和沟通协调能力。此外，还可以提高企业内部各个部门之间的团结协作，减少磨擦，提高工作效率。

## 4. 重视提拔骨干：多给好士兵“当将军”的机会

当基层团队中的某些成员表现出色时，组织就要有意识地提拔他、重用他，给他更重的担子、更高的职位和更大的发展空间，这也是组织培养骨干、留住人才的关键一步。

对于“想当将军”的少部分士兵，企业是无需激励和做动员的；对于“暂时不想当将军”的大部分士兵，需要组织灌输“积极做骨干，人人有机会”的意识，在团队内部形成良性的选拔和竞争机制，进一步提高组织效率和成员的积极性。

对于新晋骨干，组织应该在工作中潜移默化地教他们如何尽快适应新的岗位、新的环境，如何在新的位置上做事和做人，如何管理下级，如何配合上级领导的工作，使其成为一名出色的骨干。只有培养出一批强有力的骨干，企业才能实现稳定的良性发展。

# 人人争做骨干，个个训练标兵

法国著名思想家圣西门说：“假如法国突然失去了自己的50名优秀物理学家、50名优秀化学家、50名优秀诗人、50名优秀作家、50名优秀军事家和民用工程师……法国马上会变成一具没有灵魂的僵尸。”圣西门的这段名言，不仅说明人才的极端重要性，同时也蕴含了忽视人才培养而带来的巨大危害。

走完长征的红军战士，都是最杰出的士兵。即使参军前还是一个目不识丁的农民，在红军的大环境中，照样可以成为优秀的战士、杰出的领导者。所有红军官兵都相信：只要拼搏、战斗，人人都可以成才。

1964年，解放军开展全军大比武。主持军事训练工作的叶剑英在呈送毛泽东的一个报告里写着一句话："把兵练得一个个像'小老虎'一样。"毛泽东阅后用红铅笔在这句话的下面重重地划了一道杠，并在旁边批示说："这一条我最感兴趣。"毛泽东为什么对这句话感兴趣？是因为大比武让解放军士兵的素质得到了极大的提高，使士兵们像小老虎一样威猛。大比武的意义就是给小老虎一样的标兵提供竞争的内部平台。

解放军广州军区某炮兵团公布了最新一期选送"技术兵"的名单，结果65名新战士全都是符合要求、业务出色的训练标兵。该炮兵团参谋长说："给新兵'训练标兵'的特殊荣誉是团党委大力表彰先进所做的实际举措，激发了全体官兵的热情。"

往年，为防止军事素质较差的新兵下连后拖连队后腿，在文化成绩相当的新兵中，个别连队干部更倾向于推荐军事素质较差的新兵，而把那些训练标兵留在本单位当带兵骨干培养使用。这种推荐方式严重挫伤了训练标兵爱军习武的积极性，影响了部队的战斗力。一营二连战士金强曾被团里评为年度"十大新训标兵"之一，下连之前曾多次向连队干部表达学技术的愿望，文化考核也顺利通过。但最终选送名单上却没有他。尽管下连后被委以新兵很少担任的副班长职务，但是金强仍对落选"新训标兵"感到遗憾。

如今，每年选送技术兵之前，该团都会组织有学技术意愿的新兵进行专业文化考核，以考核成绩作为选送的依据。"武艺练不精，不算合格兵"，作为一名战士，过硬的军事素质是其他素质的基础，只有军事过硬，才有资格去学技术。本着"优秀者优先"的原则，在文化

成绩符合选送要求的前提下，尽可能推荐那些训练标兵，给他们更多优惠，创造更多学习成才机会。此举一出，大大激发了全体新兵爱军精武、争当训练标兵的热情。

“英雄不问出处”的人才观，为那些真正有才华，真正想成才的人们送上一剂强心剂。人人都希望在一个公平而宽容的环境中工作、竞争，凭借自己的努力和业绩来赢得应有的地位和财富。如果自己表现得十分优秀，就应该有机会得到更大的发展平台。

一个团队要使用人才，更要培养人才。解放军就像一个庞大的能源库，军人们可以从中汲取到自己所需的各种营养；解放军是军人的第二故乡，它像母亲一般把士兵们培养成优秀的干部；解放军是一所大学校，造就出无数杰出的人才；解放军像广阔的大海，为扬帆起航的水手们提供足够的平台。解放军是一所英雄辈出的“大学校”，其绝大多数成员都是贫苦农民出身，但这支队伍并没有成为义和团式的乌合之众，普通农民成长起来的战士在这所大学校里既学习战争，又学习生产，更学习文化。很多农民出身的文盲，在红军队伍中被锻炼成了军事家、政治家。解放军生活磨炼了个人的气质、品格，使人变得成熟精干，乐观向上，坚毅刚强。红军之父朱德就曾经说：“革命战争就是个大熔炉，只有经得起千锤百炼的人，才是个有希望的青年。”

“只要拼搏了，人人都可以成才。”这是红军的信条，也是所有现代企业和员工信奉的商业准则。人才已成为企业不可或缺的重要资源。现代企业的竞争实质上是人才的竞争，人才是最为重要的资本。世界上最大的手机生产商诺基亚的广告说：“以人为本。”管理一个企业，就像管理一支军队，管理一个国家，好的领导者要善于发现人才、利用人才、培养人才，懂得如何吸引人才、留住人才。只有这样，企业才能在激烈的市场竞争中长盛不衰。

# 打造一流的黄埔军校式企业

“解放军是一所大学校”，这所大学的教学方式和教学效果是任何一所正规大学都无法比拟的。毛泽东一直都对年轻人寄予很高的希望，并且相信人才可以改变这个世界的面貌：“世界是你们的，也是我们的，但是归根结底是你们的……希望寄托在你们身上，世界是属于你们的，中国的前途是属于你们的……在共产党的领导下，只要有了人，什么人间奇迹也可以造出来。”

在解放军中，领导者们一直把人才培养尤其是年轻人的培养当作重要问题来对待。仅仅放胆使用年轻人，仅仅给予他们重要职位，是远远不够的。职位和权力可以给任何一个人，但合格的人才却绝对是训练出来的、培养出来的、折腾出来的。所以在解放军中有这么一句话：人才是摇篮摇出来的。

IBM公司总部的大楼上写着“学无止境”，公司每年花费十多亿美元进行130万人次的职业教育和培训，对每个员工提供“苦行僧”一样的培训——“心力交瘁”课程。在培训过程中，紧张的学习每天从早上8点到晚上6点，而附加的课外作业常常要使学生们熬到半夜。学员们还要进行销售学习——这是一项具有很高价值和高收益的活动。商业本就是一个自我表现的世界，销售人员必须做好准备去适应这个“世界”。一般情况下，学员们会在艰苦的培训过程中，在长时间的激烈竞争中迅速成长。每天长达14~15小时的紧张学习压得人喘不过气来，然而却很少有人抱怨，几乎每个人都能完成学业。他们知道，在这个时代，不学习、不成长为骨干、不经受考验，其结果肯定是被淘汰。

企业之间的竞争越来越表现为管理者素质的竞争，只有具备高素质的人，才能有高素质的企业。而管理者的高素质，在很大程度上取

决于其管理者队伍的整体实力。企业竞争的实质是管理者能力的竞争，企业竞争唯一的优势是管理者的成长比其他公司更快。

是不是优秀人才，能不能成为企业的中坚力量？关键还是要靠个人的努力。企业是以“核心骨干”为发展根本的，符合标准的干部就是组织赏识的人，也是企业的根本。全力以赴去工作，努力成为优秀干部，你才能成为企业的根本。

# 5.　将才破格提拔：不拘一格，合理用人

解放军一直很强调内部的公正与公平。尤其是在人事提拔、处罚与嘉奖等方面，许多从农村走出来的青年，没有任何背景，仅凭自己的刻苦努力，最终走上军队中的领导岗位。

组织内部也应该是不讲资历、不讲身份，只看表现、只看能力，尤其在组织的初创时期。

## 关键时刻解决问题的是“将才”

“二战”时，一艘美国驱逐舰突然遭遇一大群水雷的威胁，这些水雷随着退潮速度很快地向驱逐舰漂来。巡逻兵迅速通知值班员，值班员很快通知全舰官兵，舰长动员大家提出解决方案。于是有人说起锚躲开，舰长说“不行，没有足够的时间”；有人说发动引擎使水雷漂离，舰长说“完全错误，螺旋桨的转动只会使水雷更快地漂向舰身”；有人说以舰上的鱼雷引爆水雷，舰长说“不行，水雷太接近舰仓内的弹药库”；还有人说放下几艘小艇阻挡水雷，舰长再次否决道：“除了水以外任何东西一碰水雷就会引爆。”

这时候，有一位水手大声喊道：“大家站成一排，用消防水管往海面上喷水！”艇员们立刻明白了，一排消防水管在驱逐舰和水雷群之间的海面不停喷水，制造了一条水流，把水雷引向了四面八方。当

水雷漂远后，舰长下令用炮弹开道引爆水雷，将驱逐舰驶离了危险区域。事后，舰长高兴地拍着那个水手的肩膀说：“你想的正是我脑子里可行的唯一办法。”当即舰长宣布这名水手升为大副。

后来，这位水手的聪明才智在工作岗位上不断得以施展，升职为副舰长。“二战”结束后，舰长光荣退伍，带着这位副舰长成立了一家造船厂。后来，副舰长成为了这家造船厂的总经理，将厂子经营为全美第三大造船厂。

企业的经营中会遇到无数的艰难和风险，这是普通成员所体会不到的，比如资金短缺、原料涨价、写字楼或工厂租用问题、人事纠纷、信誉危机、突发状况等。这些困难不是靠个人就能够解决的，组织需要有一个或几个“救火队员”来出谋划策，帮助组织渡过难关。对于一个面临危机、准备“过冬”的企业来说，“救火队员”更是不可或缺。

组织需要发现队伍里解决关键问题的“救火队员”，并将这种潜在的“将才”提拔重用，以应对组织发展中可能存在的棘手问题。

## 干部年轻化，择优提拔

有谚语说：“有志没志，就看烧火扫地”“从小一看，到老一半”。有个寺庙中的小沙弥虽然年纪小，但是敲钟时都有佛心，长大后居然成为一位禅宗大师。有些年轻人，他们的潜质在很早的时候就已经显露出来。

在解放军中，年轻人的比例是非常高的。军队建设以稳定性为重要标准，按说年轻人担任重要职务的比例通常很小，但在解放军中却并不是如此。尤其是在解放军初创时期，不讲资历、不讲身份，只看表现、只看能力。在那个战争年代，谁都可以当领导，谁都可以在斗

争中成才。这也是军队中众多年轻人担任领导职务的原因。

1933年第五次反“围剿”前，共青团组建了“第一军团少年共产国际师”。这支部队由近万名青年组成，全师战士的平均年龄在18岁左右，有些战士年仅十四五岁。先后担任该师师长的陈光、吴高群、彭绍辉、曹里怀及第一任政委冯文彬都不过二十几岁，较长时间担任该师政委的肖华上任时年仅19岁。

解放军中的“将才摇篮”是专门为年轻人准备的。解放后主管解放军干部工作的罗荣桓元帅常讲：“培养干部只在老干部中打圈子，路子会越走越窄。我们配备干部，不能一律看资格，要重视德才，只要有发展前途，就要认真培养，大胆使用。”所以，他经常把青年干部放到基层去锻炼。经受了锻炼的干部茁壮成长，很快就被提拔为中高层领导，有的师政治委员仅20岁左右。

为什么要多给年轻人机会？因为年轻人有着健壮的体魄，充沛的精力，发达的智力，丰富的创造力。人的一生中，25~45岁之间是创造力最旺盛的黄金时期。如果不敢重用年轻人，既耽误年轻人的前程，也不利于企业发展。一切成功的领导都要敢于重用年轻人，择优提拔人才。

年轻人还有着一个天然优势，就是来日方长。邓小平高度重视干部队伍的年轻化，他认为“年轻化是很重要的一件事，第一要保持政治的活力，第二要保持方针政策的连续性和稳定性，不年轻不行”。在邓小平这种思想的指导下，20世纪80年代中期，企业中提拔了一大批年轻人，造就了许多著名的企业以及企业家。当时，青岛市破除了论资排辈的观念，从企业的长远发展着眼，大胆起用年轻人，海尔的张瑞敏、海信的周厚健、颐中的蒲强、澳柯玛的鲁群生，都是在35岁左右就担负了企业的重任。如果不给这些人机会，很难保证这些企业能够像现在这样红红火火。

从1990年起，军人出身的柳传志就开始在联想集团内大量提拔和使用年轻人，几乎每年都有数十名年轻人受到提拔和重用。联想集团为那些有上进心并努力奋斗的年轻人提供了很多机会。联想电脑公司总经理杨元庆、联想神州数码公司总经理郭为、联想科技园区总经理陈国栋……他们都是在35岁之前就被重用，掌握着几个亿甚至几十亿元营业额的决策权。

“顺驰集团”在全国有员工近8000人，很多年轻人得到器重，超乎人们的想象。顺驰天津滨海分公司的副总才22岁，试用期一过就直接坐上了副总的位子。作为顺驰集团的高层领导，35岁的丁毅居然认为自己“廉颇老矣”，他说：“顺驰是属于年轻人的。公司高层的平均年龄在28岁，刚毕业一两年的总经理更比比皆是。像我这样年龄的，其实该算退休人员了。”

在GE，员工的升迁不是论资排辈，而是根据业绩和才能来决定的。才华突出的人很容易就能找到自己的用武之地，一夜之间连升三级早已不是什么稀罕事，韦尔奇本人当上CEO时也只有44岁。

# 6.　承受“委屈”：优秀干部源于普通一兵的心态

俗话说，不想当将军的士兵不是好士兵。其实，想当将军也没有那么容易，不是想当就当得了的。任何将军都是从普通一兵做起的，任何将军都是从服从班长开始的，任何将军都要有普通一兵的心态。组织中，优秀干部就应该踏踏实实，具备普通一兵的心态。

## 骨干要做好承受“委屈”的准备

解放军驾驶“歼十”战斗机的16名女飞行员，在国庆阅兵时分成三个五级编队，剩下一个人作为替补和备份。阅兵当天如果没有人出问题，备份将一个人默默返航。对于任何被选中承担备份工作的女飞行员来说，这种打击都是不言而喻的。解放军最终选择了飞行技术一流、作风纪律一流、心理素质一流、编队中所有位置都能飞的队内最优秀女飞行员张晓佳担任“备份”。

这正是解放军的独到之处：让最优秀的战士承担最有风险最受“委屈”的任务，使其在完成任务的同时获得一颗不喜不狂、不忧不怒的平常心。

军队里，不要以为只有士兵需要服从，军官更要有强烈的服从意识。他们是从最优秀的士兵中提拔上来的，优秀士兵最紧要的素质就是服从。俗话说，不想当将军的士兵不是好士兵。其实，想当将军也

没有那么容易，不是想当就当得了的。任何将军都是从普通一兵做起的，任何将军都是从服从班长开始的，任何将军都要有普通一兵的心态。

周亚夫是汉景帝的股肱重臣，曾为汉朝立下赫赫战功，以后又官至丞相，为汉景帝献计献策，可是汉景帝在选择辅佐少主的辅政大臣的时候，还是把他抛弃了。这是因为，有一天在宴席上，汉景帝故意命膳房主管给周亚夫准备了一大块肉，但是没有切开，也没给他准备筷子。周亚夫看了很不高兴，就回头向主管宴席的官员要筷子。汉景帝笑着说："丞相，我给你这么大一块肉，你还不满足吗？还要筷子，真是讲究啊。"

周亚夫一听，赶紧摘下帽子，向皇帝谢罪。汉景帝说，起来吧，既然丞相不习惯这样吃，那就算了，今天的宴席就到此为止了。周亚夫听罢，就向皇帝告退，快步出宫门。汉景帝目送他离开，叹息道："看他闷闷不乐的样子，实在不是辅佐太子的大臣啊。"

辅佐少主的大臣，一定要稳重平和，任劳任怨，不能有什么骄气，因为少主年轻气盛，万一有什么做得过分的地方，具有长者风范的人才能包容这些过失，一心一意地忠心尽责。周亚夫连老皇帝对他不礼貌的举动都不能忍受，一副很不高兴的样子，将来又怎么能包容少主的过失呢？

管理者是一个团队的中流砥柱，但他们所处的位置，可以用"夹心饼"来形容。工作中一旦处理不好，既难让领导满意，又难得到基层员工的拥戴。但不管怎样，都要做好承受"委屈"的准备，权当自己是一名普通员工，尽心干好自己的本职工作。

# 放下架子才是好领导

1936年6月，红军第一军团政治部驻扎在甘肃固原县七营镇。端午节那天，午饭还是高粱面馍和腌萝卜。下午，政治部副主任邓小平处理完公务后，就到附近的河里打了几只野鸭子回来，送到炊事班给大家改善生活。开晚饭了，邓小平招呼大家来喝野鸭汤，可战士们说首长们日夜操劳，平时吃得和我们一样，却比我们更辛苦，应该让他们多补补。邓小平笑着说："咱们红军的老规矩，有盐同咸，没盐同淡，大家赶快把这野鸭汤报销了吧！"说完，他亲自给大家盛汤，官兵同乐，享用了这顿"美餐"。

井冈山时，朱德和战士们一样扛着扁担下山去挑军粮；长征途中，领导者和战士们一起挨饿；延安时期，周恩来也有自己的一辆纺车，和大家一起纺线织布；三年自然灾害时期，毛泽东带头不吃肉，与人民共渡艰难。这些事情虽然小，却从细节上表现了深入到红军将士内心的平等观念，这正是他们战胜困难，永远团结，立于不败之地的重要法宝。

皮定均将军爱骂人，官越大骂得越狠，但从来不骂士兵。有一次皮定均视察部队，看见一位哨兵的军大衣少了一颗纽扣，马上命令营长跑步取来针线，为哨兵钉上纽扣。这是将军对营长没有爱护好士兵的惩罚！

在一个团队中，同患难易，共享乐难。许多团队在创业阶段，往往能保持一致，艰苦奋斗；取得胜利后，领导者却脱离普通成员，人心离散，很快就会导致失败。没进北京前，李自成头戴斗笠，粗布衣裳，和士兵一口锅里吃饭，那真是有盐同咸、没盐同淡。可一进了金銮殿，就忙着当皇帝、封后妃，牛金星、刘宗敏等主要将领也天天灯红酒绿，腐化堕落，脱离群众、脱离士兵，结果在清兵面前不堪一击，仅40天就丢掉了政权。难怪毛泽东在即将进入北京领导中国政权时，不无忧虑地说，"我们这是在进京赶考"。所以解放军之所以攻无不胜，战不不克，跟领导放下架子、爱惜士兵、与兵同乐有着密不可分的关系。

# 第五章　强化内部竞争——团队的优胜劣汰和奖励机制

若想团队健康运转，内部必须保持新陈代谢。某些团队成员达不到组织要求，自然会被淘汰；而对表现出色的成员，组织应当多加奖励。解放军的奖惩办法很值得其他组织借鉴。

## 1. 表扬是主流：激励落实到团队每个成员身上

一个团队中，大家仅仅为了物质利益而聚集在一起，那是不够的。人们为什么会因为在一个团队中而产生荣誉感？那是因为他们真正以这个杰出的团队为骄傲，以自己是这个团队中的一员而骄傲。

团队不仅应为成员带来他们所应得的一切，还要让其体会到精神上的满足。每位成员都希望拥有一支光荣的团队。团队成员的荣誉感和自豪感，正是成员们愿意为团队奉献的精神动力。

## 看谁的奖章最多

解放军是一支具有强烈革命荣誉感的英雄军队，全军每年评出的优秀士官、优秀学员、优秀士兵就有60多万人。英模单位和先进个人在部队建设中发挥着“种子”“酵母”作用，激励广大官兵比、学、赶、帮、超，这使解放军始终充满了生机与活力。

1933年7月9日，为了奖励在对敌斗争中有特殊功绩的红军官兵，中华苏维埃中央革命军事委员会发布命令，提出在八一建军纪念日颁发红星奖章。除了全军性的红星奖章，红军各部队还颁发过一些奖章，以奖励作战有功的红军指战员。如红二方面军的“特级优胜奖章”，红四方面军的“战士奖章”，红军十七师的“英勇的模范奖章”等。

1955年，解放军授予土地革命战争时期有功人员以八一勋章，授

予抗日战争时期有功人员以独立自由勋章，授予解放战争时期有功人员以解放勋章。除此以外，解放军在历史上，还制定、颁发了各种类型的奖章，如英雄模范奖章、立功奖章、东北民主联军毛泽东奖章、东北民主联军朱德奖章、华东人民野战军人民英雄奖章、冀鲁豫军区人民功臣奖章、西北军政委员会人民功臣奖章、抗美援朝纪念章、抗美援朝功臣奖章、独立功勋荣誉章、胜利功勋荣誉章……

颁发奖章、勋章是解放军的一项悠久传统，作为一种表扬和激励手段，其主要作用是激发军官和士兵们的上进心，鼓舞士气，巩固和提高部队的战斗力。拿破仑曾经讲过一句话，“士兵不会为金钱献身，但会为勋章而献身”，小小奖章带来的激励作用能大大提高团队的战斗力。一直到现在，这种为表彰杰出的战士和军官而颁发各种奖章、勋章和纪念章的形式还在延续。

解放军中不仅奖章颁发得多，流动红旗更是多得数不清。奖章的制定、颁发都有严格的规定，但流动红旗却没有这样的规定，小至一个连甚至一个班，都可以根据自己的需要独立制作流动红旗。具体名目更是多得难以计数。

除了勋章、奖章、流动红旗外，解放军还有一种口头上的奖励，那就是授予各种荣誉称号。甚至在最平常的军事训练中，解放军也有一种表彰形式，那就是“口头嘉奖”。小小的班长就有这样的权力，比如某个士兵在训练中表现突出，或者内务做得认真，就会得到班长的“口头嘉奖”。实际上，在解放军指战员的档案中，几乎都有立功受奖的记录。

在团队建设中，奖章的作用无疑也是巨大的。通过这一激励方式，团队成员有了努力的方向，更好地朝着目标前进。

# 团队的荣誉是无价的

人民解放军第54集团军第127师，是著名的“叶挺独立团”。它的前身是大革命时期的孙中山广州陆海军大元帅府铁甲车队，是解放军中历史最悠久的部队，北伐战争中编为国民革命军第4军第34团，即著名的“叶挺独立团”。在北伐中，这支部队连克贺胜桥、汀泗桥，血战武昌城头，赢得“铁军”美誉。大革命失败后，该团又成为中国共产党最早的武装力量之一，经历过南昌起义、井冈山会师，是红四军、红一军团的骨干部队。解放军名将林彪、粟裕、萧克都出自这个团。

参加平津战役后，这支部队编为中国人民解放军第43军127师，随后千里南进，横扫中南大地。1985年百万大裁军，第43军建制撤销。但基于第127师显赫的战史和无可替代的象征意义，建制被保留了下来。如今这支部队已经改装成为机械化步兵师，驻守在中原古都洛阳，属下的379团，就是曾经的“叶挺独立团。”

这个英雄的团队中人才辈出，每个成员都以自己身在其中而骄傲，其下属团队都争先为自己的团队署上荣誉称号——1连被称为“阻击英雄连”，4连被称为“刘老庄连”，9连被称为“能攻善守英雄连”……几乎每个连都有一个建制之外的荣誉头衔。“刘老庄连”这个称号听起来很“土”，但如果你了解这个连队的历史，就会对他们肃然起敬。抗日战争时，隶属于新四军3师19团的这个连队，奉命在苏北抗日根据地淮阴城北刘老庄阻击日寇。为了牵制敌人的重兵，同时又不使刘老庄群众的生命财产遭受损失，连队撤出刘老庄，在村北面一片开阔地带的“抗日沟”里选择位置固守。从拂晓到黄昏，全连官兵与敌人血战近13小时，接连打退敌人6次冲锋，毙敌170余人，终因敌我力量悬殊，这个连的82名官兵全部壮烈牺牲，为纪念这些勇士们，该连队被命名为“刘老庄连”。

类似于“刘老庄连”这种荣誉称呼的团队，在解放军中还有很多，比如安东卫连、钢八连、屡战屡胜连、战斗模范连、神枪手连……最著名的莫过于鼎鼎大名的“南京路上好八连”了。

在解放军这个注重纪律、注重统一的组织内，为什么会保留各种各样的独特称号呢？最大的作用就是让这个团队内的成员继承这个团队的光辉历史，并在内心产生一种“荣誉感”。解放军的每个连队都有着自己的荣誉室，在这里，战士们能够了解到该部队的光荣历史，奖旗、奖杯、奖章，记载着一次次显赫的战功。每年新兵参观之后，大家都以能够成为解放军这个伟大军队的一分子为荣，并时刻用这一荣耀来激励自己。

一个没有荣誉感的团队是没有希望的团队，这一点适用于所有团队。一个没有荣誉感的员工不会成为一名优秀员工。著名的美国西点军校中，荣誉教育始终处于优先地位。西点将荣誉看得至高无上。在西点，每一位学员必须熟记所有的军阶、徽章、肩章、奖章的样式和区别，记住它们所代表的意义和奖励，同时还必须记住皮革等军用物资的定义、西点会议厅有多少盏灯，甚至校园蓄水池的蓄水量有多少升等诸如此类的内容。这样的训练和要求，会在无形中培养学员的荣誉感。

强调荣誉感的重要性，并不是把获得荣誉作为人生的唯一目标。英国物理学家法拉第建树卓越，蜚声科坛，一生中获奖无数，但从不佩戴奖章，他说：“我不能说这些荣誉不珍贵，不过我从来不是为了追求这些荣誉而工作的。”珍惜荣誉而不被荣誉所累，功成名就而不被功名所惑，这种对待荣誉的正确态度，值得团队里的每个人学习。

# 2. 超越榜样：榜样是团队集体追赶的目标

解放军士兵们对“流动红旗”的迷恋，说明榜样的力量和荣誉的感召是不可缺少的。这种健康有序的内部竞争，对和平年代的军队来说，是保持活力的重要方式。

团队理应树立榜样，对成员进行奖励，使成员在奖励以后得到鼓舞，在接下来的工作中创造更大的价值。

## “流动红旗”是一种动力

在解放军的营区里，“流动红旗”是一道特有的风景。流动红旗在战士们眼里可是个“宝贝”，向来很抢手。流动红旗一般分为两大类，一类与士兵们的生活和作风纪律有关，诸如内务卫生、军容风纪等；一类与军事训练有关，诸如队列、障碍、器械、战术训练等。要想一一列举出营区的流动红旗恐怕办不到，因为就是驻扎在同一座营区的两个连队的流动红旗，也是既有相同的又有对方所没有的。连队有流动红旗，这源于部队的传统。那些共有的流动红旗是一代代带兵人的经验积累，也是营区文化实实在在的组成部分。

单双杠是解放军的传统，它不仅能体现军事素质，也能体现出个人的身体能力，所以士兵们一向热衷。很多连队也就在这个项目上设立一个流动红旗，每到会操的日子，士兵们你争我夺好不热闹。而且

最可能出现的结果是，流动红旗每次都会易主，很少有人能够“卫冕”成功。可见士兵们争夺荣誉时的激烈程度。

流动红旗与锦旗、奖状的最大区别在于：流动红旗是流动的，而锦旗、奖状是别人给的，而且是终身授予。流动红旗今天在二班，明天就可能到了三班。这种经常性的流动和不确定性，无疑是流动红旗最吸引士兵们的地方。流动红旗，大多数是一周或半月流动一次，不长的周期，拉近了士兵们与荣誉的距离。在会操或检查前，流动红旗会从班或士兵们那儿送回到连队，等待它的新主人。士兵们送出红旗时，心里七上八下的，不知道这红旗还能不能再回来，毕竟连队的所有士兵都早已经跃跃欲试了。

旗没进班，士兵们铆足了劲盼；旗来了，士兵们又得拼命地保。不能说士兵们参加会操和迎接检查只是冲着流动红旗的，但兵们对流动红旗心有所想是必然的，因为那代表着荣誉，尤其是在和平年代，这种平时的荣誉很可能是他们军人生涯中唯一能得到的荣誉。

流动红旗为单调的军事生活增添了几抹亮色。红旗在流动，士兵们的目光紧紧盯着它，心灵在瞄准，精神在击发，营区处处穿梭着如弹丸般的激情。因为流动红旗，士兵们总处在一种竞争状态下。士兵们可以攻不下流动红旗守不住流动红旗，但榜样的力量和荣誉的感召是不可以缺少的。这种健康有序的内部竞争，对和平年代的军队来说，是保持其活力的方式。

团队中同样可以借鉴这一方式。

# 荣誉簿写下你的名字

在解放军的某连队中，有一面面向全连士兵的“军事训练尖子”流动红旗。连队每个月进行一次单兵全种目会操，力克群雄者得旗。这

面旗的最特别之处，是旗面上有士兵们的签名。士兵们夺得这面旗时，就可以在上面写上自己的大名和籍贯。这个连的连长说，等到旗子的正面被签满了名字，就把旗存放到连队荣誉室，再用一面新的旗子在士兵之间流动。

一位已在旗上签过名的士兵说过：“流动红旗最后的归宿虽然是荣誉室，可它会在我心里活一辈子，因为上面有我的名字啊！”士兵们把自己的名字能进荣誉室视为莫大的光荣。

企业对成员的奖励，是希望成员得到鼓舞，在接下来的工作中创造更大的价值。除了“荣誉簿留名”的方式，企业要想成功地奖励员工，还有几条原则可借鉴：

1. 说要的不如想要的

这是送礼和给员工奖励时应当遵循的首要原则。一家公司经过全员努力，刚刚签回一张大单，为了表示感谢，管理者想为每位员工送上一份礼物。这里有三种选择：800元现金红包、800元提货单和800元上海高级时尚购物场所抵用券。该送哪种好？

如果企业直接去征求员工的意见，得到的回答估计大都是要求送现金，因为有了钱他们愿意怎么花就怎么花，也可以不花，支配起来更自由。但是事实上情况恰恰相反，最让人开心的是送“外滩3号”的抵用券。为什么？因为之前征求员工意见的时候，奖励还不属于员工，他们当然希望能以金钱这种最直接的方式得到奖励，还可以想象用这笔“意外之财”买一些平时喜欢但是不敢买的东西。一旦钱发到了员工手中，就是他们自己的了，他们潜意识里珍惜自己财产的念头开始占上风，反而不会去买东西了。

对普通工薪阶层来讲，最让人开心的事情，莫过于去了那些自己想去但没有借口去的地方，有了自己想要但舍不得去买去用的东西。

2. 涨工资不如发奖金

假如你手下一个员工现在的年薪是10万元人民币，因为他的表现很出色，你决定奖励他，你会从下面两个方式中选择哪一个？第一种：保持他现在的工资水平，但每年不定期发几次奖金，奖金总额为1万元人民币；第二种：把他的年薪直接涨到11万元人民币。

一般人会选择第二种，但其实不定期给奖金反而会比涨工资更让员工开心。心理学原理告诉我们一种常见的现象，叫做“适应性”：人一开始可能会对某事物敏感，但时间一长就适应了，也就是你对这东西敏感度降低了。比如刚进冲印照片的暗房时你可能会不习惯里面的红颜色，但过了一段时间后你就不觉得什么了。

每次发奖金都会给员工一种刺激，特别是不定期地发奖金，带来的幸福更频繁而持久。第二种却是刚开始涨工资时开心，但时间长了就没什么感觉了。

说涨工资不如给奖金的另外一个原因是，万一公司财务状况不好，你要降工资时员工就更不开心了。而给奖金的好处是：给奖金时员工更开心，不给时员工也不至于那么痛苦，公司可以有回旋的余地。

下属工作勤恳卖力，为企业做出了突出贡献，那么作为领导，你千万不要吝惜自己的腰包，要不失时机地给他们以金钱奖励，让他们感到自己的努力没有白费，多付出一滴汗水就会多一份收获。

3. 公开不如不公开

奖励需要公开吗？最好不要。为什么？因为人往往都过于自信，总认为自己比别人好。例如很多人看自己的照片，总爱说自己“不上照”，这听上去像是虚伪的话，但其实是过于自信的表现，他的潜台词其实是：我本人比照片漂亮。在奖励不公开的情况下，每个得奖的

人都会认为自己比别人干得好，接下来的干劲也自然十足，这时候奖励的作用最大。

如果公司选择公开奖励会怎么样呢？每个人都觉得自己贡献比别人大，当发现自己的奖金不是最高的时，他或许不会说出来，但心里肯定是不痛快的，结果就是公司发了奖金，却没有丝毫鼓舞作用，反而让人产生情绪。同时，由于当众发奖容易产生嫉妒，得奖者就要按惯例请客，有时不但没有多得，反而倒贴，最后使奖金失去了吸引力。

外国企业大多实行暗奖，老板认为谁工作积极，就在工资袋里加钱或另给“红包”，然后发一张纸说明奖励的理由。暗奖对其他人不会产生刺激，但可以对受奖人产生刺激。没有受奖的人不会嫉妒，因为谁也不知道谁得了奖励，得了多少。

有时候，领导在每个人的工资袋里都加了同样的钱，可是每个人都认为只有自己受到了特殊奖励，结果下个月大家都很努力，以争取下个月的奖金。

4. 小奖不如不奖

一般观念认为：要人家做一件事，给物质刺激总比不给强。但其实很多时候，给物质刺激不如不给任何东西，特别是当物质刺激很小的时候。来听听这样一个故事：一位老人在乡村怡然自得，但有群孩子打扰了他的平静，他们向他扔石头跟他捣蛋。老人很恼怒，但无论怎么训斥，孩子们就是不走。怎么办？老人想出了一个法子。孩子们一来，老人笑嘻嘻地说：我挺喜欢你们来这里帮我解闷。这样吧，你们每次来，我给你们1元钱。孩子们很开心，天天来。过了几天，老人对孩子们说：我拿不出那么多钱了，以后你们每次来，我给你们5毛钱。孩子们一听，不干了：我们跑这么老远来到这，你才给我们5毛钱，太少了，以后再也不来了。

做一件事，往往是有内在动力的。孩子们来老人住处一开始是好玩，后来就是为了经济报酬了。而一件事一旦掺杂了经济利益，那就很难回到这件事的初衷了。这时候，要激励他人做事，除非给其与这件事相匹配的激励，如果你给的外在刺激不大，甚至会一点一点减少，那就达不到激励的目的。

# 3.　只做“剩兵”：尊重优胜劣汰，跑赢竞争不掉队

一个团队健康运转，要保持新陈代谢，一定的人员流动率是必须的。有的团队成员发现自己的工作并不能实现自己的理想或达到自己的要求，自然会寻找其他途经；而有的员工达不到企业对员工的要求，自然也会被辞退。这是最正常不过的事情。

## 果断淘汰不合适的兵

如果企业经常裁员，就不是一个好企业；如果企业不敢裁员，同样也不是一个好企业。团队中，每个成员都在为企业创造价值，但在一定时间内，有些成员创造的价值高，有些员工创造的价值低，还有些可能是负值，不但没有为公司创造效益，反而成为公司的负担。在这种情况下，那些价值为负值的员工无疑会被团队淘汰。

企业裁员总有理由，要么管理不善，经营艰难；要么机构臃肿，资源配置过剩；要么战略结构调整，重新优化员工队伍。但不论如何，裁员是每个管理者最不愿意做的一件事。

1993年，郭士纳就任IBM公司CEO。这是IBM第一次从本公司员工以外挑选CEO。郭士纳出任之际正是IBM亏损惨重、即将分崩离析之际。他上任后，扭亏为盈的措施之一就是裁员。在一份备忘录中郭士纳说出了自己的肺腑之言：“你们中有些人多年效忠公司，到头来

反被宣布为‘冗员’，报刊上也登载了一些业绩评分的报道，我知道这会让你们伤心愤怒。我深切地感到自己是在需要大量裁员的非常时期上任的，我知道这对大家来说都是痛苦的，但大家都知道这是必须的。”

不解雇政策向来是IBM企业文化的主要支柱，公司创始人托马斯·沃森认为，这样可以让每个员工觉得安全可靠。没想到郭士纳的裁员是动大手术，半年内辞退了至少45000名员工。裁员行动结束后，郭士纳对留下来的雇员说：“有些人总是抱怨，自己为公司工作多年，薪水太少了，职位升迁太慢。可是想加薪你必须拿业绩说话，得给公司创造出最大的效益。你们最终是否能够留下来，就看今后的表现了。”

通过一系列的治理整顿和改革，郭士纳在短短6年中重塑了IBM这个传奇企业的美好形象，使之走上了复兴之路。而那些能够留下来并为企业创造越来越多效益的员工，IBM始终对他们不离不弃。

裁员，是企业单方面与员工解除合同，裁掉不适合或富余的员工，终止雇佣关系。由于是一种刚性的人才退出方式，员工的退出不是自愿的，裁员工作往往让管理者感到很棘手。

在通用电气，有一句关于管理者与裁员之间关系的名言：如果管理者经常裁员，他就没有资格做企业的管理者；如果管理者不敢裁员，他同样不够资格做企业的管理者。裁员是管理者必须面对的事情，但如果没有高超的裁员艺术，那么裁掉的就不只是员工，还有公司的声誉和团队的士气。

裁员是管理者在人力资源管理方面的五项基本职能之一，所以，不要只重视对人才的选、育、用、留，而忽略最后一项职能——裁。

管理者一旦作出裁员决策，首先就应当及时公开地将实情告诉员工，做到信息透明——公开、公正、公平，使被裁员工容易接受。

其次，要重善后工作。如果将员工一裁了之，不仅会给员工带来伤害，而且还会影响企业形象。善后工作包括经济补偿、推荐就业、免费培训等。

最后，要关注“幸存者”。裁员会让留任员工对企业产生不信任感，继而对工作的安全感产生怀疑，留任员工毕竟是大多数，因此，裁员后的管理一定要及时跟上。

在企业里，辞退员工是一件屡见不鲜的事情，但有一个道理我们必须清楚：公司作为一个经营实体，必须靠利润维持发展，而要发展，就需要公司的每个员工都贡献自己的力量和才智。公司是员工努力创造业绩、实现自身价值的“战场”，员工证明自己能力的唯一方式就是创造业绩，跑赢竞争不掉队。

# 和谐的氛围下良性竞争

解放军崇尚健康的内部竞争，团队强调内部相互协同合作。但如果只讲合作而不讲竞争，会引起所谓“搭便车”的现象，就是有的成员不称职或不肯卖力，成为在团队里混日子的“南郭先生”。消除“南郭先生”，团队内部就需要竞争。内部竞争可以是团队小组之间的竞争，也可以是个人之间的竞争。但不论是哪种层次的竞争，都要注意处理好竞争与合作的关系，否则便会破坏团队合作。

合作能够“放大”个人的作用，而竞争能够激发个人的潜能。假如能够同时“放大”个人作用和激发个人的潜能，当然是很理想的状态。但是，合作与竞争是一对矛盾，团队内部的竞争可能削弱相互合作动机的强度，而合作也可能削弱相互竞争动机的强度。所以，在促进团队的内部竞争时，要以不损害团队的合作氛围为前提。

解放军内部是一种良性竞争氛围。战士们只要听说有仗打，就会

乐开花，那高兴的劲头就像年轻人谈恋爱。他们喜欢彼此之间抢任务、抢硬仗，抢不到还会发牢骚，回去还会被其他战士骂。在战斗中，假如兄弟部队上去了而自己的连队没有作战任务，他们会对上级唠叨说："首长，快让我们上吧！"

从辽沈战役一开始，东北野战军总部就有意促成一纵和四纵之间的良性竞争。在获得塔山阻击战的任务时，四纵首长高兴地说："一纵他们上次打四平不行了，林总让他们一边凉快去，这次该咱们好好表现了。"在辽沈战役打得最激烈时，东北野战军总部考虑让东北一纵支援四纵，一纵首长打电话询问四纵："你们行不行呀？不行我们上！"四纵首长"气愤"地回复："他娘的，四纵会不行？就是死，塔山也不会给任何人上，你们还是歇歇吧！"一纵首长说："你们放心打，有我们一纵在后面顶着呢！"四纵首长说："没有必要，你们等着在我们后头打扫战场吧！"……就这样，在这种良性的竞争下，东北野战军势如破竹地占领锦州、长春和沈阳，取得了辽沈战役的胜利。

解放军就是喜欢争着抢着去打大仗、打硬仗，自然会在战斗中充分发挥主观能动性，去克服一切困难，想方设法打赢。革命靠自觉，员工有了竞争意识，自觉性便会更强，才会自觉自愿、不遗余力、不计报酬地将工作努力做好。假如一个团队的所有成员都有"比、学、赶、帮、超"的竞争意识，就容易干出一番事业，创造出佳绩。

2010年3月至4月，中国乒乓球男队举行了"直通莫斯科选拔赛"，旨在通过内部淘汰赛竞争，选出男队参加世乒赛的三名选手。在第三阶段比赛中，马琳、王励勤和王皓这三名前世界冠军先后被淘汰出局。男队主教练刘国梁说："三个奥运冠军在比赛中没有完成'直通'，都没有进入决赛，这说明主力队员面临的危机是空前的。比赛大都是在第五局决出胜负，差距就在几分之间，心态和临场发挥决定一切。选拔赛就是要有悬念，必须内部竞争出来，才能够代表中国队去参加比赛。年轻的需要进步战胜老队员，老队员需要进步守住自己的主力位置。主力是靠打出来的，不是谁名气大谁就是主力，每个时代主力

都是在不停地更换，我们一定要让最好的最有希望的运动员去参赛。”正是“残酷”的内部竞争，才激发出团队成员的自觉训练意识，从而使整个团队的实力获得空前提高。

培养团队成员的竞争意识和自觉性，是组织提高效率的所在。没有竞争性的工作，就是当一天和尚撞一天钟，得过且过；具有竞争性的工作，才能投入自己全部的热情和智慧，取得更好的工作业绩。

# 4. 按绩效取酬：坚持“一分耕耘一分收获”

联想集团就有这样一个理念：“不重过程重结果，不重苦劳重功劳。”企业里最重视的是你的“功”，而不是你有多“苦”。组织考察一个职员的表现，决定是否提升他，看的是他的功劳而不是苦劳。

向能力要绩效，向时间要绩效，向效率要绩效。不管你采取什么方式，用绩效跟组织说话，你就能获得酬劳的筹码。

## 只看绩效，不看职位

GE现任CEO杰夫·伊梅尔特在负责GE医疗系统时，曾经有一年业绩不太好。通过一段时间的考察后，韦尔奇对他说：“我们都很喜欢你，也相信你的能力，但如果明年你的业绩依然不好，我们就要采取行动了。”当时伊梅尔特回答道：“如果达不到公司要求，您不需要亲自辞退我，我自己会离开的。”结果，第二年，杰夫·伊梅尔特的业绩大幅度提高了，GE给了他相应的回报。

在20世纪末，各类绘图软件开始被运用到各个行业，特别是在绘图计算方面，这类软件更有着独特的优势。有一家建筑公司聘请了两位工程师，一个年轻的，一个年长的，他们对待绘图软件态度迥异。年轻的工程师很快接受了这一新生事物，并且运用到了工作中；年长的则因循守旧，不肯接受这种新生事物，他对手工绘图计算特别在

行，早就习惯了手工绘制图纸，所以坚持不改。结果年长的工程师废寝忘食用了一个星期才绘制出来的设计图，年轻的工程师只花了半天时间就用绘图软件绘制出来了。

同样一份工作，一个人用了一个星期，另一个人只用了半天，组织会更欣赏和重用哪一个人呢？组织都是以绩效论功，以功论酬，不关注过程，不关注你的职位，只在乎结果，谁能为企业带来效益，谁就能够获得更好的薪酬。在企业中最受重视的员工，绝对不是那些只知道埋头苦干、只重过程不重结果的员工；只有那些能出成果、重成效的员工，才最有可能与公司“同呼吸共命运”。

联想集团就有这样一个理念：“不重过程重结果，不重苦劳重功劳。”企业里最重视的是你的“功”，而不是你有多“苦”。组织考察一个职员的表现，决定是否提升他，看的是他的功劳而不是苦劳。对于一个现代企业来说，承认苦劳具有严重的危害性，承认苦劳就等于承认低效率，迁就“懒汉”。诚如海尔集团总裁张瑞敏所说：“无功便是过。”只有承认功劳才会有进步，承认苦劳的后果只能是退步。

体现绩效差别的，除了功劳、苦劳的区别，还有取得功劳的效率。如果两个人做同样的工作，取得了同样的功劳，但是一个人用的时间少、消耗的成本低，则称之为“高效率者”；另一个人用的时间长、消耗的成本高，则称做“低效率者”。在企业里，做事低效率者不受欢迎，只有那些高效率者才会得到更好的待遇。

# 与其返工，不如一次做到位

经理让阿强购买某种急需材料，阿强先到了第一家厂，被告之“刚卖完”。之后他又去了第二个厂家，销售人员说暂时缺货，得过几天才有。阿强又去了第三家厂，但这家厂早就停止供应这种材料

了。阿强忙碌了大半天，累得满头大汗，为了采购材料，手头其他工作都停了下来，等把材料买到时，一天也就过去了。这算是他有功劳。

第二次，经理让阿泰去买材料。阿泰先打电话到第一个厂家，了解最近厂里的库存情况，得到的答复是“没有”。再询问第二家，仍然没有。于是，阿泰干脆在网络上订货，第二天材料就直接送到经理那了。而办这件事情，阿泰前后只花了10分钟，没有耽误其他任何工作。这也是功劳。

这样一比较，你就会发现，做同样的工作，取得同样的结果，阿泰的办事效率比阿强高得多，所以阿泰的工作绩效就高，经理当然就会重用他，一旦公司有提升的机会，经理自然就会推荐阿泰了。

不要小看效率，作为绩效考核的重要指标之一，事半功倍、一次把事情做到位的员工绝对是组织最青睐的。美国最大的培训公司之一阿拉莫公司有一位人力资源专家，总是表扬那些看起来懒惰的员工。别人问他为什么，他解释说：“根据我的观察，他们的‘懒’突出表现在总是一次就把工作做到位。在别人眼里，他们整天闲着，好像在偷懒。但在我看来，最优秀的员工无一例外都是‘懒汉’，因为他们总是选择一步做到位，避免做多余的工作。而那些看似勤劳的员工，整天忙忙碌碌，完成一项工作所耗费的时间与精力不计其数，根本没有什么效率可言。”

这位人力资源专家强调的就是绩效。那些“懒惰”的员工能一次性完成任务，还比别人干得快，当然会得到组织的肯定，也为自己赢得了更好的发展机会。

向能力要绩效，向时间要绩效，向效率要绩效。不管你采取什么方式，用绩效跟组织说话，你就能获得酬劳的筹码。

按绩效取酬的结果，总是会分化出先进与落后的优劣之分。解放

军对此的做法是，第一时间奖优惩劣，鼓励先进，鞭策后进。

为了区分先进与落后、优秀与差劣，解放军会按照团队的标准和规范对各小组或个人的行为表现和业绩作出评价。评价标准和程序必须是公平的，如果不能做到公平评价，就无法真正鼓励先进、鞭策后进，反而会闹出人际矛盾。因此，评价的标准和程序必须尽可能公平。“公正、公平、公开”，这是解放军在面对内部竞争时的态度，这种态度得到了所有士兵们的认可。

有了“公正、公平、公开”这个原则，一个团队在设计活动或者竞赛时，团队成员的积极性自然会大大提高，因为他的内心里对这个评价机制是认可的。这就是健康的内部竞争的最大“秘密”。

# 5. 监察及时：人事监管机制不能少

在现代企业中，监管机制是一个非常重要的概念。绝对的权力导致绝对的腐败，有权力的行使者，就一定要有权力的监督者。

## 目标与监管两手抓

项目监管的重要性，可以用一句话来定义："有目标是百米赛跑，无目标是饭后散步。"目标是拼搏的核动力，是效率的加速器，是战胜困难的助推器。

"心中立了大目标，千斤重担也敢挑；心中不立大目标，一根麦草压弯腰"。从1954年管理大师彼得·德鲁克首倡目标管理以来，这一管理模式就逐渐成为当代企业管理体系的最为重要的组成部分之一，甚至被人称为"管理中的管理"。此概念提出以后便在美国迅速流行，并很快为日本、欧洲等国家的企业所接受，比全球化的概念更早地全球化。

目标管理通过划分组织目标与个人目标将许多关键的管理活动结合起来，既可作为业务计划和控制的手段，也可作为员工激励或绩效考评的工具，尤其适合于对各级管理者的考核。

两千多年前，秦就有了严格的目标管理机制，在长期的统一七国的战争中，其军团射出至少四千万枚箭头，这些箭头规格相当统一和

规范，经考证来自一人管理下的生产线，这个人就是吕不韦。

在秦人的生活中只有两件事：耕，战。强大而集中的态势，创造了令人炫目的人间奇迹：长城、灵渠、都江堰、郑国渠，这都是秦人为了战争而对资源集中高效利用的结果，这是中国历史上虽然短暂却极有作为的王朝，可以说是目标管理成就了秦的辉煌。

监管重于一切，一切资源优先服务于首要目标，其次再考虑其他目标，依次投入。中国的先贤说过：“取乎上，得乎中；取乎中，得乎下。”项目监管应该高标准、严要求，这也是把事情做好的重要因素。

效率专家艾伊贝·李对其钢铁公司总裁做过以下建议：首先，按照重要性排序，在纸上写出至少5项明天必须要做的工作，然后将这张纸放入口袋；到了第二天，先处理第一项，在结束第一项工作之前不必考虑其他事，接着用同样方法专注于第二项、第三项、第四项，直到所有必须做的工作全部完成。如果一天你只能做完两三项工作，也不必太介意，因为重要的第一项工作你已经做完了，其他工作可以等待明天。钢铁公司总裁自己试了一段时间后，效果惊人，于是要求属下跟着做。

团队也可以按照这个方法去做，使全体成员养成任务管理的好习惯，分清工作的主次关系，认清任务的轻重缓急，从最重要的事下手。员工每天面对的任务，按照轻重缓急可分为四个层次：重要且紧迫的事，重要但不紧迫的事，紧迫但不重要的事，不紧迫也不重要的事。团队可以这样为员工定好步骤：

重要且紧迫的事，如“下午交货”“当天截稿”“最后一轮谈判”，是你的当务之急，是实现事业和目标的关键环节，它比其他任何一件事都值得你优先去做好。

重要但不紧迫的事，如“开辟新的渠道”“巩固与客户的关系”“策划

新的项目”“改善办公室的硬件条件”，这些事情我们可以暂时放下，但不能拖延太久，否则你很快就会后悔当初为什么没有早点着手解决它们。

紧迫但不重要的事，如“发送一份重要传真”“通知明天的面试者”，需要你抽出很短的时间迅速解决。

不紧迫又不重要的事，如“办公室健身”“看提高业务水平的书”，需要你最后闲下来才考虑它们。

坚持这样去做，员工的小目标得以及时实现，团队的大目标也可向前推进，可谓一箭双雕。

# 每个岗位都有“候补接班人”

在企业运营到成熟阶段，就有必要考虑接班人的问题了。选好接班人，组织就不会在意外发生时群龙无首，混乱不堪。

美国一家公司的总裁星期日飞机失事，由于他没有做好接班人计划，星期一公司的股票就下跌了30%；无锡一家私营企业因生产运营急需一笔银行贷款，企业主即法定代表人不久前去世，新的法定代表人又未确定，贷款迟迟办不成，严重影响了企业的发展。

对于企业来说，接班人的问题决定着自己苦苦创下的事业是否能继续兴旺发达。成吉思汗在去西域出征前，根据各人的性格爱好等，选择第四个孩子作为接班人。尔后，其随父南征北战，锻炼之后继位。历史证明，成吉思汗选的这个接班人在四个孩子中是最合适的。

企业要善于从每批新员工中发现人才，把他们放在合适的位置及早培育，也就是从新人进来的第一天起，就开始进行接班人的培养，

使得高、中、下各层级的经营者永远不会断层，不用担心“空壳”的问题。

通用电气之所以能基业常青，是因为现任总裁总能在不同的时期选拔最合适的领导者。在20世纪80年代初，通用处于困境时，琼斯毅然决定把总裁位置让给韦尔奇，使得通用老树开新花。韦尔奇成功地使通用脱胎换骨，成为行业中的业绩最佳者，并保持了平均百分之十的年增长速度。韦尔奇在变革时代的领导模式为众多企业和经营者所仿效。

在培养接班人的问题上，联想集团的柳传志花费了巨大的心血。首先，联想在发展的过程中，总结出了一个“轧鞋垫”的理论：你要想当好裁缝，可以轧出成套的和国际接轨的好西服，就要从轧鞋垫开始，慢慢再轧衬衫，最后才是做西服。因此，即使联想引进了“空降兵”，这个人也绝对不会初到联想就成为领军人物。同时，联想还有意识地对高级经营人员进行培训。

只有培训还不够，领军人物的成长需要一片沃土：一种体制和机制，保证他们有成长的根基，或称“没有天花板的舞台”。用柳传志的话来说，一是有惊人的业绩，二是内部惊人的“折腾”，从而把有潜力的接班人识别出来，提拔到合适的位置上。

他山之石，可以攻玉。选择、培养接班人是一个漫长的过程，需要经营者用伯乐的眼光去挑选在各方面最能胜任的人，并用健康的思想引导与培养。接班不是简单的财富与权力的传递，更是智慧、胆识、毅力、经验、能力、心态的传承。

不管怎样，组织应该对人事制度及时监管，保证每个重要岗位都有候补的接班人。

# 第六章　沟通是关键——内部有效沟通决定团队效率

一个联系紧密的团队，其内部沟通、合作理应是畅通无阻的。一个善于内部沟通的企业，会让员工把心里话说出来，让团队的效率更好地执行下去。

# 1. 随时随地：保持沟通的时效性

红军战士没有时间训练战斗技能，但却可以在行军过程中由老战士向没有参加过战斗和训练的新战士传授。这种随时随地的沟通起到了很好的作用。

国内外许多著名企业都把沟通当作一件非常重要的事，老总都很乐于随时与下属沟通。他们在沟通过程中听取下属的意见，了解执行情况，发现运营中的弱点。

## 勤沟通才能出成绩

缺乏必要的军事训练，曾经是红军面临的一个十分严重的问题。许多战士都是从沿途的农村招募进来的，昨天还扛着锄头，今天就扛上了枪。士兵的战斗技能是练出来的，而不是喊口号喊出来的。然而红军的武器非常短缺，谁也不舍得把子弹在训练场上放出去。况且，每天都要行军，客观情况也不容许他们进行训练。为了解决战斗经验不足的问题，红军战士十分欢迎俘虏加入。因为俘虏大多经过一些军事训练，战斗技能不需要费心训练，还可以在行军过程中向没有参加过战斗和训练的战士传授经验。这种随时随地的沟通确实起到了很好的作用。

国内外许多著名企业，都把沟通当作一件非常重要的事，老总都

很乐于与下属沟通。他们在沟通过程中听取下属的意见，了解执行情况，发现运营中的弱点。

韦尔奇曾经说："企业管理者的工作成效与能否同下属沟通具有成百上千倍的正效用。为此，我每天都在努力深入每个员工的内心，让他们感觉到我的存在。即使我出差在很远的地方，我也会花上16个小时与我的员工沟通。我80%的工作时间是与不同的人谈话。"韦尔奇能说出1000名高级管理人员的名字和职务，熟悉公司3000名经理的表现。可见他对沟通的重视与努力。

每个团队成员的个性都有张扬的一面，难免会有不经意的膨胀。对于批评之语，只要言之有理，无论多么难听、多么尖锐，企业领导者都要坦然处之。

华为的企业文化认为：我们要员工先从敬业开始，要想使员工敬业，员工就要热爱企业，他不热爱企业，就谈不上敬业；要想使员工爱企业，企业首先要爱员工。8小时之内，我们要员工努力干，8小时之外，要给他们排忧解难，想得非常周到。华为将这种领导与员工间不分级别、不讲上下的关系称为"新同事文化"。

在这种文化的影响下，华为人没有勾心斗角，没有争宠卖乖，每个人的创造力和责任心都被充分调动起来。不论领导还是普通员工，工作起来都不要命，视工作为生活的重心，因此能够保证企业在强手如林的市场竞争中始终保持着旺盛的竞争力。

## "谈谈你的意见"

解放军某师装备不断更新换代，这本是好事，却在机关引发矛盾：新装备到位，司令部门立即制订训练计划，让作训参谋蹲点一线，盯着基层落实训练时间；为减少装备损耗，装备部门全程派驻助

理员，反复敦促增加保养时间。这样一来，两家经常为争训练、保障时间“扯皮”。

针对这一问题，该师专门召开联席会议，围绕“怎样发挥装备优势抓好训练，怎样科学组训施训维护装备”展开讨论，制定出《军事训练中的装备保障工作指示》，确保训练和保障工作“通盘考虑、齐头并进”。他们派出作训、装备骨干深入训练场调研论证，召开“诸葛亮会”“金点子会”集思广益，逐渐形成“相互兼容、前后衔接”的“联训联保”模式。每逢组织长途拉练、实兵演习等大项军事活动，他们还成立军事装备领导小组，联合办公抓好训练和保障工作的计划、组织、实施及检查工作的落实。该师因为此举被上级表彰为“军事训练先进单位”和“装备管理工作先进单位”。

一个善于内部沟通的企业，会让员工把心里话说出来。海尔给新员工每人都发了“合理化建议卡”，员工有什么想法，无论制度、经营、工作、生活等，任何方面都可以提出来。对合理的建议，海尔会立即采纳并实行，对提出人还有一定的物质和精神奖励。而对不适用的建议也给予积极回应，因为这会让员工知道自己的想法已经被考虑过，他们会有被尊重的感觉，更敢于说出自己的心里话。

李云明被云南某运输公司聘为销售经理，新官上任之初，李云明对公司的具体业务情况了解甚少，恰好有位销售人员向他汇报工作情况并征求具体建议，李云明笑着说：“小许，以你的经验，怎么看这个问题？”小许看领导重视自己很高兴，说出了自己的想法和解决方案。李云明从小许的话里听出事情的来龙去脉，心里了解了个大概，凭借多年的销售经验，迅速想出一套可行性方案。经过这样一番倾听式的业务磨合，李云明很快上手，并得到手下销售人员的一致认可。

上级与下级沟通，最常见的方法就是倾听。通过手下人的分析，迅速熟悉业务，跨过新官上任后的第一关，使自己和员工拉近距离。倾听，看上去是被动地交流，实际上却能“以不变应万变”，达成自己

的目的。

## 2.　一对一沟通：非常态的必要沟通方式

一个优秀的团队里，领导者会把手下的各种人才聚合在一起分析问题、讨论问题。大家会在工作中了解别人，在沟通中发现别人的优点。

不仅如此，管理者还会与个别人一对一沟通，发现团队成员的长处和不足，取长补短，扬长避短，只为使自己的团队变得更加优秀。

### 委婉地表达反对意见

美国第25任总统威廉·麦金利在1896年竞选总统时，让一位议员为自己撰写竞选演讲稿。这篇议员自认为“不朽之作”的演讲稿存在着漏洞甚至很大的政治缺点，如果发表出去，很可能在外界引起不好的反应，被民主党政客抓住“小辫子”。麦金利于是拍着议员的肩膀，委婉地说：“乔治，这真是一篇文字犀利、观点精彩且难得一见的演讲稿，我相信白宫的那些人累死也不会比你写得更好了！在多数场合下，这无疑是一篇标准适用、精彩激昂的演讲稿。不过针对某些特殊场合，比如说这次竞选，这篇演讲稿还是很容易让民主党的那些老家伙找到口实的。从我们党的立场来看，这份演讲稿发表后会产生巨大影响。没有关系，只要你按照我的要求稍稍修正一下部分观点，就会恰到好处！相信我，乔治，这样做会让你的文字不朽！”

这位议员很高兴地照做了，之后麦金利再将他的稿子修改一遍后使用，结果演讲大获成功，帮助麦金利在竞选中获得成功，这位议员也成了麦金利最为得力的助手。正是这种“一对一沟通”，使得共和党获得了很好的结果。

微软公司有一个非常好的文化叫“开放式交流”，它要求所有员工在任何交流或沟通场合中都能敞开心扉，完整地表达自己的观点，如有必要主动跟上司一对一面谈。在微软开会时，大家如果意见不统一，一定要表达出来，否则公司可能错过良机。当Internet项目刚提出时，很多微软的领导者不理解、不赞成花太多精力做这个“不挣钱”的技术。但是有几位技术人员，他们不断地提出他们的意见和建议，虽然他们的上司不理解，仍然支持他们“开放式交流”的权利。后来，他们的声音很快传达到了比尔·盖茨的耳朵里，促成比尔改变公司方向，坚决支持Internet。

# 解决成员心里的疙瘩

“谈心”在组织内部有着很重要的作用。在团队中，融洽、良好的同事关系能直接影响团队的工作效率。解放军的谈心制度，简单便捷地实现了任何组织都希望达到的组织内部沟通，从而实现了提高组织效率的目的。如果用核心竞争力来表述，解放军的核心竞争力源于其内部沟通机制：普遍的有针对性的谈心。

在抗日战争最艰苦的时候，毛泽东听说中央机关有一个理发员想上前方打仗，不愿意在后方做服务工作。有一天，毛泽东去理发，边理边和这位战士唠嗑，他说：“你的理发技术真不错，把我变得年轻多了，没有你这样的理发员，我们的头发长了，还有战士们从前线下来头发长了，都找不到人理发。看来，你的工作和我的工作和前线的战士的工作一样，都很重要，都少不了。”这位理发员听了，觉得主

席把自己的工作和前线战士的任务联系起来，很是感动，当即向主席表示，要安心在后方为大家服务。毛泽东对这位理发员的谈话，就是一对一启发式的批评，通过很强的批评技巧，起到良好的教育作用。

抗日战争爆发后，红军为组成抗日联盟，接受了蒋介石苛刻的条件：“改名”和“改着装”。许多红军战士不能接受这一现实，因为这颗五角星伴随他们经过数次生死之战，有多少战友为红五星壮烈牺牲。如今他们摘下红五星，换上国民党军队的青天白日十二角星，实在想不通！

面对官兵们的一肚子委屈，朱德、贺龙、刘伯承、罗荣桓等高级指战员带头做干部、战士的思想工作。贺龙在一二〇师誓师大会上说：“现在国难当头，为了国家与民族的生存，共同对付日本帝国主义，我愿带头穿国民政府发的衣服，戴青天白日帽徽，和国民党部队统一番号。这样，看起来我们的外表是白的，但是我们的心却是红的，永远是红的！”

如果没有指战员们从大局出发，既为战士们做出榜样又深入细致地做思想工作，即使改编成功也不能让战士们从思想上想通，那么，对抗日大局的消极影响是不可估量的。

辽沈战役时，在塔山阻击战的第五天，东北野战军司令部派苏静去四纵做思想工作，上通下达，加强联系，以保证塔山阻击战顺利完成。不过，这一举动却给四纵留下“上头派监军”的印象，因为苏静作为总部联络员，可以“只旁听不表态”地参加纵队党委会，总部给苏静互发的电报，四纵不得过问。于是，纵队主要干部及下级官兵对此做法深有反感，作战情绪多少受到一些影响。四纵政委莫文骅及时发现了这一问题，做干部的思想政治工作，并传达给基层一线官兵，化解了可能产生的矛盾。

“二战”时，好莱坞一家著名影业公司有一名技术专家叫皮特·里弗

斯，此人脾气非常暴躁，无论是谁，只要不小心说错话，都会被训斥一番，连老板也不例外。有一天，为了一件工作上的小事，里弗斯与技术小组的一名助手吵起来，最后大动肝火，拍着桌子骂起来，总经理拉塞尔前去劝阻也没有用。正在局面闹得一发不可收拾时，里弗斯的小女儿露丝跟着母亲突然来到实验室，女儿见父亲暴怒的可怕模样，吓得大哭起来。里弗斯急忙跑过去哄女儿开心，刚才的怒火转眼间烟消云散。

拉塞尔看到这一情景，突然心头一亮：原来里弗斯的“死穴”是他的宝贝女儿，对谁都不服的罗弗斯只有面对女儿时才千依百顺。拉塞尔打算在里弗斯的女儿身上做文章，设法使罗弗斯改改脾气，和同事们搞好关系，为公司作出更大贡献。他在离公司不远的地方给里弗斯租了一套房子，让里弗斯能和妻子、女儿生活在一起。罗弗斯对于公司的好意感到过意不去，执意不肯接受。拉塞尔领着里弗斯走进屋，看到里弗斯的女儿正冲他微笑。拉塞尔趁机语重心长地对里弗斯说：“皮特，作为你的朋友，我要劝劝你了，你的脾气应该为露丝改改了。我知道你每次发完脾气后都很愧疚，那么每次跟别人发火之前，把对方想象成你的女儿，气不就消了吗？”

里弗斯沉思半天，对拉塞尔说：“你说得对，我真应该改改脾气了！”此后，里弗斯很少在公司里发脾气，带领自己的科研小组开发出一批新产品，为公司创造了巨大的效益。

# 3.　上与下沟通：管理者主动下基层调研

在一个只有“十几个人、七八条枪”的小团队内，企业是可以直接管理最基层员工的。但在规模稍微大一点的团队，企业必须依靠中层管理者来执行领导班子的决议，来管理基层员工。拥有一个过硬的中层管理者队伍，高层领导者自然也就轻松了。

## 沟通需零距离接触

如果把一个企业比作一个人。高层管理者是大脑，中层就是脊梁，要替大脑准确地传达和执行命令到四肢。所以，中层管理者是每一个团队的中坚力量。

在一个只有“十几个人、七八条枪”的小团队内，企业是可以直接管理最基层员工的。但在规模稍微大一点的团队，企业必须依靠中层管理者来执行领导班子的决议，来管理基层员工。拥有一个过硬的中层管理者队伍，高层领导者自然也就轻松了。

团队内部的“上对下沟通”，一般是深入基层，一点一滴地增进感情，解决基层的思想问题。在解放军队伍里，你经常会看见身着迷彩服的连排长与战士们一起摸爬滚打，看见营团长对战士们嘘寒问暖。

比如，中国人民解放军驻普通高等学校后备军官选拔培训工作办公室会积极协调驻军部队，采取参观见习、代职锻炼等方法，让国防

生到连队担任见习排长，与战士们在一起，感受军营文化，熟悉基层工作。上岗前，他们组织国防生系统学习纲要、《政工条例》等条令规章，并邀请基层干部骨干辅导授课，让国防生掌握基层工作的一般程序和方法。通过入住班排，使准军官与基层官兵零距离接触，面对面交流，既积累了工作经验，又提高了带兵能力。

要想带好兵，先要进兵营。通过到部队代职锻炼，为准军官搭建起实践平台，促进了课堂与岗位的对接，实现了沟通的一对一。

“有高山者必有深谷，有奇才者必有怪癖”。团队里有些人常常特立独行，具有鲜明的个性。他们聪明、能干，是某一方面或某几方面的行家里手，充满创新精神或者野心勃勃。但他们往往有理想主义，眼里容不得沙子，看不惯的人和事情就会仗义执言，而且狂妄自负，不把他人放在眼里，也不会轻易被权威所折服。这种人目空一切，有时还玩世不恭，对什么都不在乎，甚至工作懈怠，工作质量和效果都比较差。这样的下属必然会破坏团队齐心协力、团结合作的良好气氛，其他下属也容易被他们忽悠，以至于工作效率和积极性都大打折扣。

对于这种下属，管理者首先应该提高素质，争取做到以才服人，如果自己的业务能力哪怕只是某一方面能力强于他们管理者，这些人就会对你心服口服；第二，这种人服软不服硬，管理者不妨在无意间表达对他才华的佩服，还可时不时请教他一些问题，这样既拓宽工作思路，也容易让他们服从管理；第三，可以有意杀杀其威风，安排一两件看似简单实际上很难的工作让他们去做，他们如果完不成，自然就没有什么脸面再目空一切了；第四就是容纳他们，并充分利用其专长，给他们一个展示自己才华的平台，满足其成就感，这样最能收服他们的心。

# 上下齐心源于沟通顺畅

不管是企业还是事业单位、行政机关，管理活动都是建立在人与人之间沟通的基础上的。管理者每天所做的大部分事情，比如决策、开会、视察等工作，都是围绕沟通这一核心问题展开的。可以这么说，离开了沟通，就不可能实现真正的管理。

沟通是团队的润滑剂，上情要下达，下情也要上达。如果在一个团队中，上级与下级的沟通如果误会重重的话，这个团队别说是干出成绩，甚至离散伙显然就不远了。

一个公司如果能够沟通顺畅，上下合力，所爆发出的力量是惊人的。不幸的是，误会却经常在上级与下属之间产生。误会的产生有各种原因，但后果却是一样的，会带来误解、烦恼和难堪，还会造成关系紧张，产生对立情绪，导致人心涣散，极大地降低管理效率。因此，管理者一定要善于与下属沟通。

良好的沟通，会给管理者创造一个宽松、舒适的人际环境，有时候只需一个眼神，员工就知道自己该去干什么。想做到沟通顺畅、有效并且令人愉快，管理者应该在平时的工作中多想想自己有什么地方没做好，多从下属的角度去想问题，多想想下属的心理感受。

管理者的心态要尽量放平。“领导一偏心，下属就容易寒心”，如果管理者对下属有亲有疏，厚此薄彼，就会产生极大的消极因素。获宠者心花怒放、恃宠傲物，不受宠者就会情绪抵触、工作消极。此外，管理者能与下属同甘共苦，吃一锅饭、喝一壶水，与下属打成一片，沟通就会变得很容易。如果时时关心和体察下属的困难，下属就会唯你马首是瞻，沟通就会收到事半功倍的效果。

良好的沟通，是建立在“信任”的基础上的。信任是用人的基本前

提，也是沟通的良好平台，如果管理者与员工互相猜忌，彼此防备，沟通何以进行呢？

人难免有犯错误的时候。微软总裁比尔·盖茨指出，许多下属在犯错时，心里总是不知所措，盘算着是否要隐瞒事实。其实，犯错是收获了一种工作经验，关键看你是否勇于承认，能否从错误中吸取教训。在这一点上，管理者对下属的态度至关重要。

IBM公司中有一位颇有前途的基层管理人员，在进行一项风险投资时出现判断失误，使公司损失了一千多万美元——这无疑是一场灾难。当公司总裁老沃森将这名胆战心惊的经理叫到办公室时，这名年轻人一进屋就说："总裁，我想您是希望我主动辞职，对吗？"

老沃森拍拍年轻人的肩头，笑着说："小伙子，不必紧张，我们只不过是替你交了一千万美元的学费而已。这样的教训要比平时的提醒有效得多。今天是告诉你，有一个新项目仍然交给你来做。"年轻的经理感动得热泪盈眶。结果，这一项目他投资成功，没有再失手。

许多成功的管理者在招聘人员时，很希望找到"有过失败经历"的人才，道理很简单：犯错误犹如出天花，有过一次通常就不会再有第二次了。而没有过失败经历的人，由于一帆风顺，容易自我膨胀、头脑发热，总是以成功的经验来分析市场，解决问题，由这种人担任重要的工作，一旦出错将是毁灭性的灾难。

通用汽车公司的前总经理斯隆这样说过："人生本就是一种充满试验和错误的过程，那些一生从来没有犯过错误的人，必定也是一生毫无成就的人。"犯错误是积累经验的过程。企业领导者不仅应该自己从错误中学习，还应该允许下属在错误中学习经验、接受教训。从小错误中接受教训，就可以避免大错误。没有做过错事的人，无疑就失掉了这种避免大失误的宝贵经验。这好比一辆汽车在起步时与在狂飙时出现刹车失灵，究竟哪种情况更可怕呢？答案一目了然。

# 将关心传递给每个基层人员

爱兵是解放军的一个优良的传统，在解放军80年的发展历史中，军官对士兵无微不至的关心和爱护，深入到了士兵生活中的每一个细节。

军营中有一首歌曲《我的老班长》唱道："我的老班长，你现在过得怎么样……"很多曾经在军营生活过的人听到这首歌时，心中都会有一种莫名的感慨，想起曾经的"老班长"。

在军队里，人们对班长有很多别样的称呼，如兵头将尾、军中之母、军中之父等。班长虽然"官"不大，但在部队中的地位却举足轻重。有兵的地方可以没有军官，但万万不能没有班长。班长的身份虽然是"兵"，但却是班里的最高指挥官。

虽说"官"不大，但要当好班长也的确不容易。自己训练要好，又要会组织指挥，连长的活儿，班长都得会；战士有了思想疙瘩，班长又得当指导员；平常，班长要做到"慈母心兄长情"，即使班里有比他岁数大的兵。班长，这个兵头将尾，十八般武器都得会操练。

第一次穿军装，班长会帮你佩肩章；第一次上哨位，班长会伴你来站岗；睡觉时班长会帮你盖被子，受风寒了班长会关心你的情况。士兵们回忆起曾经的班长，都会在前面加上个"老"字。

解放军首长去部队视察时，食堂是必去之地，关心战士吃得好不好；连长每天晚上的查铺，其重要内容就是为熟睡的士兵掖被角、添炉火；还有对新兵的隆重接待、干部经常主动与士兵谈话等。这些无微不至的关心和爱护，使得解放军队伍具有了高度凝聚力。

曾任中央军委副主席的刘华清说："人民把子弟交给了我们，我们的责任就是帮助他们，爱护他们……干部只有爱兵，才有资格带

兵，才能把兵带好。作为一名老兵，我有责任对基层干部进行传帮带，把我军尊干爱兵的光荣传统传下去。”

爱兵才能用兵。将信任、尊重、爱护传递给每个基层员工，是企业领导者义不容辞的责任。美国著名管理学家托马斯·彼得斯曾大声疾呼：“你怎么能一边歧视和贬低员工，一边又期待他们去关心质量和不断提高产品品质呢？”

1997年7月，佳木斯联合收割机厂与美国约翰迪尔公司合资。美方一位女工程人员在酸洗车间看到车间周围的树因为受腐蚀已经枯死，而工人只是戴着简易的口罩进行有毒作业，就要求将工人的口罩改为防毒面具。中方管理人员由于对酸腐蚀认识不足，就随口应付她说，你们美国才有那玩意儿，中国没有。让人尴尬的是，这位女士却说，美国总厂使用的防毒面具正是中国某家企业生产的，而且她还马上命人购买了防毒面具，替换了口罩。这种对员工的真心关爱，使这个长年亏损的企业在第二年就盈利3000多万元。

将下属当作“小人”来防范、当作下人来使唤，只能管住人的身，而管不住人的心，难免出现下属弄虚作假、阳奉阴违，致使企业的人力、财力和物力等资源无法有效利用，管理效率低，效果差。

如果将管理当作手段，能够管住人身，也能部分管住人心，做到政令畅通，使整个团队步调一致，但因为有了“管”的这层枷锁，下属还是感觉不自在，只会把工作当成一种职责和一个饭碗，不会投入过多的精力。

其实，带兵的最高境界就是真正关心下属，将下属当朋友看，充分信任下属，甚至可以不考勤，减少条条框框，只给员工一个总的目标——当然这是建立在全体成员的自觉性和执行力非常强的前提下，每个人都在用“心”管理自己，将自我目标与企业目标完全吻合，自律性极强，自动自发地去做正确的事。而将关心传递给每个基层人员，

正是实现这一境界的良好开端。对此，张瑞敏的方法是：要让员工心里有公司，公司就必须时时惦记着员工；要让员工爱公司，公司首先要爱员工。

2012年6月，南方普降大雨，天气十分闷热，气象部门发布了高温预警信号。顺德海尔电器有限公司根据防暑降温预案，提前做好生产一线的空调维护，并投入360万元增加降温设备。在35℃的高温下室温下降了5~6℃，一线员工能够在适宜的环境中快乐工作。2012年以前，顺德海尔电器有限公司的员工降温费为100元/人，2012年将降温费标准调整为150元/人，降温费将与当月工资一并发放到员工手中。另外，海尔工会和运营支持平台主管人员每月都征集员工意见，到乐购商场选定员工喜爱的饮料。在炎热的6月，一线员工还都能够享受由后勤人员送到生产工位及各办公室的绿豆沙、红豆汤等消暑糖水。

海尔的成功对所有企业家来说是一面永远的镜子：不要说员工不好管理，要问问自己是不是做到了爱他们。

# 4.　沟通有讲究：抱团的沟通原则和方法

军营生活，使士兵在锻炼军事技能、磨炼军人意志的同时，也结交了不同地域、性格各异的战友。这群来自五湖四海的年轻人，在军营里学到了与人沟通相处的基本技巧，以开阔的眼界去看问题。

## 沟通无定式，贵在有效果

禅院里的小和尚老是不守清规，经常趁着晚上偷偷溜出去玩耍。老和尚听周围的居民反映了好几次，决定查探个究竟。在一个月光明亮的晚上，老和尚悄悄蹲在花丛里，一边听虫儿蛙儿低声鸣叫，一边留神观察禅院的那堵矮墙。过了一会儿，一个贼头贼脑的小和尚搬着把小椅子，悄无声地溜到墙角。他看看四下没人，就把椅子放在墙边，踏着椅子翻墙出去玩耍了。

老和尚从花丛中站起来，叹一口气，考虑了一会儿，径直走到墙边坐到椅子上，等小和尚回来……半个时辰过后，小和尚玩累了，顺着原路翻进墙来，踩着柔软的椅子，觉得不对劲，仔细一看，吓了一跳——原来踩着的不是椅子，是老和尚的脊背。小和尚吓得全身发抖，不知道师父会怎么惩罚他。

老和尚揉着脊梁骨说：“天气凉了，快点回去睡觉吧。我年纪大了，不中用了。”小和尚的脸马上红到了耳根子，又羞又愧地跑回禅

房。这件事很快在寺院里悄悄传开，大家都佩服老和尚的宽容海量，从此再也没有人晚上翻墙出去了。

中国历史上有许多“非常规”的沟通典故，如楚庄王绝缨尽欢，孟尝君不杀与自己夫人通奸的门客，汉高祖重用“爱找茬”的陈平，曹操下求贤令选拔那些虽然有各种缺点但确有才干的人，宋太祖宽容一时糊涂受贿的宰相赵普，宋太宗宽容酒醉功臣孔守正和王荣等。企业领导者通过特殊的沟通方式，变相地传递给下属“我原谅你了”“我给你留面子了”“只要你有才能，小问题可以不追究”“下不为例”等隐晦的信息，犯了错误的下级会为领导的大度和用心良苦所感动，继而尽心尽力为团队做事。

# 特殊人才，特殊手段

微软股价最高时只有八个国家的国民生产总值能超过它，当时有人问比尔·盖茨他成功的关键是什么，他总是这样回答：我又请了比我更优秀的人来加入微软。为了人才，微软可以说是不惜一切代价的。

有一次，比尔·盖茨看中了一个人才，可是这位老兄不想加盟微软。比尔·盖茨干脆就把这个人所在的公司一锅端——买了下来。但是这位老兄不愿意离开他生活的那个小镇，比尔·盖茨就将公司建到那个小镇上。如果管理者能够如此对待一个人才，人才哪能不知恩图报，忘我地工作呢？

巴顿作战勇猛果断，是个将才，他的毛病是常常不分场合地发表一些议论，给顶头上司招来许多麻烦。例如在诺曼底战役前夕，他在英国发表讲话说：“战争胜利后，英国和美国需要联合起来管理世界。”这句话当时把罗斯福气得半死，掀起了一场轩然大波。有的人公开说：“他完全不宜于指挥一个集团军。”弄得巴顿下不了台，只好

向艾森豪威尔提出辞职。

艾森豪威尔对自己手下的这个将领是颇为了解的，认为“最容易的办法是让他在战争中担任一个重要职务，阻止他公开演讲”。因此，当巴顿提出辞职时，艾森豪威尔笑着说：“你还欠我们一些胜仗，偿清它吧，全世界将相信我是一个聪明人。”在诺曼底战役中，巴顿指挥美国第三集团军，他的坦克部队大胆地长驱直入，纵横切割，打得希特勒叫苦连天。艾森豪威尔不因巴顿讲话鲁莽而叫他坐冷板凳，确实不失为聪明的举措。

有本事没脾气的人才毕竟还是太少，更多的是那种有本事也有脾气的特殊人才，如何选择、使用和管理特殊人才，对于企业来说是个现实问题。

对于特殊人才，当然应该用特殊的管理手段，正如艾森豪威尔为了能让巴顿继续领兵打仗，用阻止他作公开演讲的方法。特殊人才往往是“恃才傲物”的，这应该算是他们的优点，他们不媚于世俗，往往能够仗义执言。这是一种学识和人格的勃发与张扬，那种光芒四射的状态往往能让人看到一种“生机”。

特殊人才思维上的创新、发散的特点，决定了他们行为上的不循规蹈矩、墨守成规，不愿意受条条框框的约束，如果用硬性的规定去管理，无疑是扼杀其才气，何况还不一定能管得住。人才管理上的成功，在很大程度上取决于管理者对特殊人才的使用、管理是否能做到不拘一格。

如何管理特殊人才呢？大前提是审时度势，宽严有度，原则性与灵活性相结合。要“一半清醒一半醉”，该管的要管，不该管的事就不要管。具体来说，应该注意以下几点：

（1）舍得给“票子”，千万不要吝啬，使得你对他们有知遇之恩。

（2）不要计较缺点和小错，企业用人不是在寻求圣人，而是在寻求对企业有用的人。

（3）尊重他们，经常听取他们的意见，满足其要求被尊重的心理需求。

（4）大胆放权，满足其自我实现的心理需求，他们就会知恩图报。

（5）有机会就一定要雪中送炭，让他们在今后的工作中用“涌泉”来报这“滴水”之恩。

# 第七章　严肃又活泼——内部营造快乐氛围，开心做事有效率

快乐是一种力量，它能使团队产生高涨的工作热情和高效的执行力。最佳的工作效率来自于高涨的工作热情。团队理应“提倡人性化管理，杜绝人情化管理”，使团队成员能够回报组织更大的情义和忠诚。

# 1. 快乐工作：氛围向上才能出成绩

解放军是一个大家庭，有温暖，有亲情，有快乐，有歌声。它像大海一样演奏着欢快的乐章。汇入大海中的河流是快乐的，它们不再为干涸而担心，于是合奏出欢快的海之乐章。

解放军战士在军营中是快乐的人，他们在军营这个第二故乡中感受到了亲情、友情和快乐的团队文化。“一二三四，一二三四”，简简单单的口号，在军人耳朵里都成了欢快的歌曲。同样，一支强大的团队其内部气氛也必然是快乐的、昂扬的、积极向上的。

## 拉歌，拉出的不只是士气

“拉歌”是解放军军营中一个独有的特色。几个连队在会议、活动前，相互之间拉拉歌，歌曲被战士们喊得冲入云霄，唱起歌来也是气势磅礴，气氛一下子活跃起来，每个在场的官兵都热血沸腾。比音量、比气势，在相互比赛中呼喊出当兵的人的朝气和激情，在相互竞争中展现出军人躯体中无尽的活力。

“拉歌”与一般意义上的唱歌不同，它主要体现在“拉”而不在“歌”上，也就是说，拉歌的妙处在于“拉别人”而不在于“自己唱”。可以说，在解放军军营里，拉歌绝对是一门学问。

拉歌最常用的是“一连的，来一个”“二连的，来一个”。一开始，

每个连队都让别的连队“来一个”，这时比的是气势，看哪个连队叫得最响。等有的连队沉不住气开始唱歌时，其他连队却要来“添乱”了，也开始唱起来。于是，几个连队唱着不同的歌曲，歌声此起彼伏，看谁的歌声最响、最有气势。拉歌的时候，不用考虑什么演唱技巧，这不是声乐比赛，说白了，部队里唱歌不叫唱歌，叫吼歌，比的就是气势！

常用的拉歌口号有“一二三四五，我们等得好辛苦”“一二三四五六七，我们等得好着急”“叫你唱，你就唱，扭扭捏捏不像样，活像一个大姑娘”……军营的生活是枯燥的，但解放军战士们却能在这种枯燥中找到属于自己的乐趣。

快乐是一种力量，它能使团队产生高涨的工作热情和高效的执行力。最佳的工作效率来自于高涨的工作热情，一个对工作毫无兴趣的人不会全身心地投入工作，更不会取得理想的工作业绩。快乐工作会让人更好地发挥想象力和创造力，取得惊人的成绩。

工作中快乐的人，会对日复一日的平凡工作乐此不疲。孔子说：“发愤忘食，乐以忘忧，不知老之将至。”开心工作也当如此。

善于发掘工作的乐趣的“古里奇轮胎制造公司”董事长大卫·古里奇，在谈到成功的第一要素时说：“喜欢目前的工作，像做游戏一般干好每一天。”托马斯爱迪生每天沉浸在他的实验室里，辛苦工作十八小时，在那里吃饭、睡觉，但丝毫不觉得辛苦，并说“我一生中从未做过一天工作，但我仍然乐趣无穷”。日本著名企业家松下幸之助说：“真正的幸福就是能自动培养工作兴趣而愉快地工作。”

一个卖冰淇淋的商人能起早贪黑地工作，很大程度上是因为有许多人来买冰淇淋吃，要是有一天没有人吃了呢？他还会那么辛苦吗？如果他想到小朋友们吃了冰淇淋后那高兴的样子，对工作的态度肯定就会不一样。事业有成的人，都是对事业非常热爱和投入的人。成员

热爱工作，是团队获得成功的基本条件。

# 快乐是高效率的前提

米卢在执教中国国家足球队时，曾大力倡导“快乐足球”，这在当时遭到了很多人非议，但最后他用“把中国足球带进世界杯”的事实证明了自己的正确。米卢的一句名言就是“态度决定一切”。世界不会因谁而改变，需要改变的是我们改造世界的“心”。工作不仅仅是为了谋取薪水，也是我们每个人生活和价值实现的体现。假如我们不能选择工作，何不尝试改变对工作的态度，让自己快乐起来！所以，端正的工作态度很重要。

工作就像一场“马拉松”，参加过长跑运动的人都知道，如何突破“极限”是长跑的关键。在漫长的角逐中，人的体力与耐力在不断地消耗，最后到达极限值，如果不突破这个极限，就很难坚持下去了。这种情形与现代职场十分类似。在大多数人看来，员工与企业结成的是契约关系，在这种关系下，工作是为了赚取收入，而赚取收入是为了生存。这样，在某种意义上，工作就变成了个人实现愿望的一种工具，或者说，工作就是为了赚钱。这样的工作做起来自然枯燥乏味，毫无乐趣可言。而“快乐工作”则能让你实现自我超越，摆脱“工具性”的工作观。如果你具有“快乐工作”的主动意识，把工作视为美好人生的一部分，视为“自己真正想做的事情”，你就能领悟到“快乐工作”的意义。

“快乐工作”是会传染的，特别是在团队中，在一个个面带微笑、积极工作的人面前，你很难保持懒散的态度。“快乐工作”的人会散发出健康、愉悦、进取的光芒，使团队的人际关系变得容易沟通，创造力能发挥到极致。所以，我们在团队中倡导“快乐工作”的理念，就是要创造一种“快乐工作”的氛围，使团队中的每个人能够充分发挥个人

潜能在实现个人生命意义的同时为企业创造出最大的价值。只有这样的快乐才称得上真正的快乐。

在美国民航业中，西南航空公司的发展是一个奇迹，这家规模并非最大且航运业务以国内城际间航线为主的公司，创造了多项美国民航业之最。西南航空是自1973年以来唯一一家每年都盈利的航空公司，且利润净增长率最高，甚至在1990～1994年和“9·11”之后，美国民航业全行业亏损时，它仍然盈利。他们的飞机数量从最初的4架发展到现在的600余架，员工数量翻了100倍，总资产从2000万美元增至32亿美元。当许多民航公司破产时，它保持了稳定的增长率，增长率在20%～30%，为全行业最高。它的负债经营率仅为32%，资信等级为A，是民航业中最高的。

秘密是什么？答案是：这是一家擅长制造快乐的公司。有人把西南航空公司称为“世界上最愉快的工作场所”，这家公司要求自己的员工：任何人都不要对快乐皱眉，各个阶层都要加入快乐之中，选择新员工要选择快乐的人，给大家创造快乐的自由……

如今，凯莱赫已经成为美国最受员工欢迎的雇主。每年大概有9万人向西南航空公司递上求职信，最后的录取比例大约为4%。西南航空公司致力于集积极、亲和力、幽默感为一体的企业文化，来应聘的员工必须通过性格测试、积极情绪、乐观精神、决策能力、团队精神、交流能力、自信心、自我激励等能力方面的评估，以测试他们是否具有西南航空所希望的潜质，保证最终录取到与企业文化相匹配的员工。

在这家公司，工作是一件轻松有趣的事情——雇员们享有行动的自由，他们为了公司的事业而努力，甚至变得带有几分疯狂。公司上下弥漫着一股创业热情，比许多小公司都有过之而无不及。让我们来看看西南航空的员工在工作岗位上是如何享受他们的工作的吧：空乘人员躺在机舱里和乘客开玩笑；他们通过唱歌或模仿唐老鸭说话来讲

乘机规则；他们在飞机上组织看哪个乘客的零食吃得最多，或多人同时进入卫生间等活动。

西南航空的员工都具有强烈的主人翁精神，而这种精神是被“惯”出来的，“以人为本”在西南航空真正得到了落实，无论是郑重其事的员工颁奖，伤病受到无微不至的关怀，还是从未采取裁员的行为……为了强调对员工的尊重，凯莱赫提出“顾客第二”的管理原则，尽管西南航空提供的服务远胜于其他航空公司。

西南航空的大部分员工都说过，西南航空不仅仅是一个企业，还是伟大的事业。当工作成为一项事业时，我们的生命就有了意义和价值。工作不再被视为职业，而是成为爱好，也只有真正的爱好才能让人快乐起来。一位员工说：“西南航空太有趣了，以至于你都不好意思称自己正在做的是工作。”

## 2. 弹性管理：既要重纪律，也要重感情

解放军首长对于犯错误的事情严惩不贷，对于犯错误的人却又是充满着同情和关爱。这就是今天众多团队奉行的“有情的领导，无情的制度”“提倡人性化管理，杜绝人情化管理”。在有情有义的弹性管理下，组织成员才能回报组织更大的情义和忠诚。

## 老兵的饺子，新兵的面

在解放军中有一个不成文的规矩，叫“老兵的饺子，新兵的面”，也叫“上车的饺子，下车的面”。这两句话说的都是一个意思，老兵离开军营的最后一顿饭肯定是饺子，新兵来到军营的第一顿饭肯定是面条。在解放军军营里，这是一个不变的传统。

新兵入伍一般都在农历新年前的一段时间，寒冷的空气中传来喧天锣鼓声，老兵们就知道是新兵来了。这时候，老兵们忙里忙外，迎接着满身带着樟脑味的新兵。新兵连的干部和班长热情地安置好他们的住处，接下来就招呼着列队开饭。热气腾腾的面条用大桶盛上来，新兵们坐成一圈，脑袋抵着脑袋，一片稀哩呼噜响，不一会儿，热气就顺着额头淌了下来，热气顺着头发蒸腾了上去。满脸的生动，满屋子的热气腾腾，刚下车时的寒冷一扫而光。至此，军营的生活便拉开了序幕。

老兵的饺子，也被戏称为“滚蛋饺子”，是老兵退伍前的最后一餐饭。包这顿饺子时，一般都是以连队为单位，大家一起动手。在浓浓的兵情里，细细体味着别离的忧伤，回忆着逝去的美好时光。将军人生活里的酸甜苦辣和离愁别绪揉进面里包进饺子中，这样吃的时候才能吃出别样的滋味。老兵们离开军营时，不管赶多早的车，都要吃上一碗。如果匆忙间没有吃上，连队干部就会说：“唉！连滚蛋饺子都没吃上。”送走了退伍兵，剩下的饺子都被“没心没肺”的新兵端去吃了，要不然很多人看见它，眼泪就会忍不住流下来。

“老兵的饺子，新兵的面”，吃过的人一辈子都不会忘记，因为在那一刻，你能体会到家的温暖。一顿面条，让新来的人感到家的温暖，既然来了，就安心地呆下去；一顿饺子，更让走的人带着愉快和眷恋，离开了也别忘记这个“故乡”。

除此之外，军营里还有“病号饭”的说法。但凡在军营中生活过的人都知道，病号饭的标准是一碗面条两个鸡蛋几根青菜。战士生病了，由班长向首长报告，是否做病号饭，决定权在首长手中，其他任何人不得擅自做主。病轻的能到食堂就餐的，与大伙一同站队唱歌后进食堂，炊事员早把病号饭摆在桌上。不能和不便到食堂就餐的，由专人送病号饭。这专人同样得由首长指定。通常，第一顿都是首长送，然后是本班班长，再然后是副班长，这中间首长送几次，班长送几次，取决于病号的病情。

一碗面条两个鸡蛋几根青菜，病号饭的内容和部队的其他传统一样，兵虽换了一茬又一茬，约定俗成的规矩却从没走样。在20世纪六七十年代，部队连队的每个士兵一天的伙食费一般仅四角钱左右。虽然各个连队都会通过种菜、养猪、养鸡等搞些副业贴补以改善伙食，但在当时有两个鸡蛋的面条可真算得上是美味佳肴了，而且吃上它的前提是一定要有“病”，其中所蕴含的感情因素已经远远大于了它的实际作用。

新兵入伍后，要到新兵连里进行三个月的强化军事训练，高强度的训练加上思念家乡和亲人，经常会有战士病倒。这时，班长端上一碗热腾腾的病号饭，那可比什么特效药都管用。战士一边流着眼泪，一边就着大蒜、辣椒吃着面条，一身热汗出过后，再美美地睡上一觉，第二天又是一个生龙活虎的年轻人。

## 按制度办事，但也要讲感情

解放军指挥员带兵时常说："制度无情人有情。"1947年，刘邓大军挺进大别山区，张际春副政委"约法三章"：枪打老百姓者枪毙，抢掠民财者枪毙，强奸妇女者枪毙。同年10月，警卫团三连副连长赵桂良从集市上一个没人看管的店铺里拿了一些纸张、梳头油等东西，想拿回去办墙报和擦枪用。

刘邓首长研究决定，按"约法"执行并通报部队。一些老红军的家属、老赤卫队员闻讯后，纷纷向首长求情。邓小平沉思了一会儿，坚定地说："军令如山，谁也不能以身试法。如果对一个连长姑息，那怎么约束营长、团长以及我们自己呢！形势和部队的现状已经逼迫我们再也不能犹豫了！"他接着指示说，"要好好安葬赵桂良。通知地方政府，按军烈家属待遇照顾好他的妈妈。"最后，邓小平沉痛地说："赵桂良同志犯了错误，我们也有责任，我们没有教育好他，对不起他的妈妈。"

解放军对于犯错误的事情严惩不贷，对于犯错误的人却又是充满着同情和关爱。这就是今天众多管理者奉行的"有情的领导，无情的制度""提倡人性化管理，杜绝人情化管理"。

石家庄第二印染厂整理车间有个女工叫孙灵菊，她有一个特殊的家庭：母亲病故，父亲瘫痪在床；姊妹5人，她是老大，下面4个弟妹

尚未成年，需要抚养，家务很繁重。由于整理车间是三班倒，上下班时间不固定，因此孙灵菊经常迟到早退，工作没精打采。根据厂规，她经常被扣罚奖金，甚至扣发工资，这使她的生活雪上加霜。

后来，厂长崔志才得知孙灵菊的情况，立即召开紧急厂务会议，专门研究孙灵菊的问题。会上，崔志才说：“企业的制度、纪律一定要严格执行，否则，管理就会无序且流于形式。但是，纪律只是手段而不是目的，纪律要严但不能冷酷，制度无情但人要有情。”

会上，厂务委员会作出决定：将孙灵菊从整理车间调至后勤工作，也就是从三班倒变成长白班，使她有时间做家务；在完成工作任务的前提下，允许她迟到早退，并且工资、奖金不受影响。得到这个消息，孙灵菊感激得一句话也说不出来。

正是在这种有情有义的管理下，该厂职工回报给企业更大的情义和忠诚。夏天，由于电力紧张，工厂供电指标有限，职工为了赶任务，关掉所有空调，省出电来加快生产，在43℃的高温下兢兢业业工作。拥有如此高度凝聚力的职工队伍，企业怎能不兴旺发达！

# 我的团队我做主

每个人对“家”都有着一种深深的眷恋之情，家的观念已经深植于人的内心，成为生活和工作的寄托。在一个团体中，只有每位成员都把团体的事情当作自己的事情来处理，这个团体才会发展壮大，这也是团体的生命力所在。真正的团队精神，应该是家庭的那种责任、友善、协作、积极、无私奉献的精神。

团队就是一个家庭。家庭是温暖的，但同时也需要每位成员不断地为之付出，担当起建设这个家庭的一份责任。我们每个人都是家庭的主人，为了成为一名合格的家庭成员，每个人都要认真学习，不断

进取，提高自己的素质和能力，更好地承担起本职工作，将企业的成长和个人的进步紧密联系在一起。

组织是一个大家庭，你在组织中就是这个大家庭的一员，不要把自己排斥在这个家庭的温暖之外。你是在为自己工作，你就会更加热爱你的工作，你就会能够从工作中得到乐趣，并且获取成就感。

解放军自建军以来一直就是纪律严明的威武之师，但严格甚至严厉的管理并不是说解放军队伍缺乏爱，恰恰相反，解放军官兵之间的爱是浓郁而且真诚的。正如罗荣桓元帅说的那样："带兵就是爱兵，政治上爱，生活上爱，真心地爱。"

这句话道出了我军带兵优良传统的精髓。解放军官兵之间的关系不仅仅是级别间的关系，干部还是战士的朋友、老师、亲人和服务员；不但要求战士严格训练、保质保量地完成任务，还关心战士的身体、关心战士的思想、关心战士的家人……以父母心、兄长情管理、教育战士。

团队的温暖，可以激发每个成员的主人翁意识。主人翁意识就是一种责任感，一种敬业爱岗精神，企业需要每一名员工在自身岗位上充分发挥积极性、主动性、创造性，发挥主人翁精神。

企业与员工在某种意义上是平等的，他们之间的关系不能被理解为"老子管儿子"的关系。卡内基顾问公司行政总裁莱文说："人们往往在感受到被关心的情况下才会感到自信，并希望这种关心能用金钱或其他无形的东西表示。只有员工感到你在关心他们，他们才会追随你，为你卖命苦干。"员工的合理的精神需要越得到满足，就越会把企业的事业当作自己的事业，从而产生难舍难分的归属感和同化感，个人的积极性和创造性也能得到最大限度的发挥。

企业特别要注意尊重员工，不能自以为是，将自己的意志强加于员工。关怀产生力量，将心比心，以情动人，真正抓住下属的心，企

业才能发展。

## 3. 时刻激励：用歌声调动热情

高昂的士气是团队的第一战斗力。一个企业想要建设成为一个能征善战的团队，首先就得要为这个团队注入一种激情飞扬的战斗精神，调动起团队所有成员的激情，这样才能挖掘他们的聪明与潜力，并将他们的力量团结起来，成为一支像解放军那样的不可战胜的团队。

有着从军经历的柳传志深深地明白这一点，他说："做企业、带队伍的第一条就是要让员工做事有积极性，受到激励，这和让战士爱打仗是一样的。确实是因为这种氛围一旦造出来就非常厉害，对提高企业执行力有极大的帮助。"

### 军歌嘹亮，士气高涨

在古代斯巴达，曾经发生过这样一个故事。有一次，斯巴达人被敌人围困，他们向雅典人求教，希望强大的雅典派兵支援他们。但奇怪的是，雅典人只派遣了一个瞎眼跛足的音乐教师前来救援，斯巴达人感到很困惑。到临敌对阵时，这名教师大声领唱军歌，斯巴达人随之诵唱，勇气百倍增长，最终获胜。

解放军正是拥有一支雄浑、刚健的军歌。这支军歌，不仅是行军之歌、战斗之歌、革命之歌，更是团队之歌："向前向前向前，我们

的队伍向太阳，脚踏着祖国的大地，背负着民族的希望。我们是一支不可战胜的力量，我们是人民的子弟，我们是人民的武装，从无畏惧绝不屈服英勇战斗，直到把反动派消灭干净，毛泽东的旗帜高高飘扬。”

解放军的军营有一个显著的特点，那就是“歌声多”。在战争时期，解放军战士们就是在数不清的歌声中度过战争岁月的。建国之后，随着军队文艺的蓬勃发展，动听、感人、上口的军营歌曲更是遍地开花。这些歌曲，不仅军人们喜欢，在社会上也广为流传，《血染的风采》、《十五的月亮》、《说句心里话》、《小白杨》、《一二三四歌》、《我是一个兵》、《咱当兵的人》……这些脍炙人口的歌曲传遍了祖国的大江南北。

学唱军歌，是新兵连的基础性训练科目。每天体能训练过后，或是不能进行军事训练的下雨天，便到连队俱乐部集合学唱军歌。在新兵集训中，每个人都能学会几十首军营歌曲，这些歌曲在以后的军人生涯中，将伴随他们每一天。可以说，士兵们对部队最初的感怀和认知，就是从学唱军歌开始的。

军歌有着它独有的特色：有气势、有激情。进行曲式的军歌不论是词或曲都有着激励人斗志的特点，让人一听、一看就有精神，于是唱起来自然也是雄赳赳、气昂昂。

军人出身的任正非，十分重视培养团队的激情。在华为，召开员工大会之前，经常会齐唱《团结就是力量》《解放军进行曲》等革命歌曲。1998年，市场部年终培训结束后，在公司的大食堂里合唱《解放军进行曲》。当时，任正非和全体员工都在台下观看。由于时间紧张，市场部事先没有排练，舞台上又没有扩音设备，大家就那样扯着嗓子唱。任正非自己首先激动起来，站起身来带头唱，下面所有员工也都跟着高歌起来，一时间，会场里歌声飞扬，声震四方，大家群情激昂，精神振奋。

一位曾经的华为人深有感触地回忆到，当年在华为玩命拼搏的日日夜夜，哪一次大会都是热血沸腾，哪一次领导讲话都是感人肺腑，大家喊口号、发誓言，身心始终处于亢奋、狂热的状态，不知疲倦，不计条件。

# 沃尔玛式的集体欢呼

在娃哈哈集团，为了庆祝公司的18岁生日，更为了广泛而有效地调动大家的工作积极性，娃哈哈在2005年11月召开了第七届职工运动会。运动场上最引人注目的亮点就是拉歌。杭州联队和销售、外地联队分两组进行的现场拉歌高潮迭起，《大海航行靠舵手》、《团结就是力量》、《咱们工人有力量》、《大刀进行曲》和《歌唱祖国》等革命歌曲使观众激情互动，融入了紧张、欢快的歌声中。宗庆后也走到员工中，现场指挥大家合唱《团结就是力量》。

每年6月的第一个星期五，沃尔玛都会在其总部所在地美国阿肯色州西北小城本顿维尔举行一次股东大会。参加沃尔玛的股东大会需要足够多的体力和足够大的嗓门。不是吗？从早上7点到中午12点，没有中场休息，只有无数次的起立、无数次的高呼口号、无数次的鼓掌、无数次的尖叫与大笑。

2004年的沃尔玛股东大会在美国阿肯色州大学的巴德·沃尔顿体育场举行。大会请来了乐队、歌星、电视和电影明星，奥斯卡影后也来捧场。公司高层管理人员趁此机会“与民同乐”，他们在台上的逗乐举动总是能赢得满场喝彩。大家对被邀请来的明星们更是给足面子，起立、鼓掌、欢呼、尖叫，能做的都做了。令人印象最深刻的还得数“沃尔玛欢呼”。“来一个W！来一个A！来一个L！我们扭扭腰！呼！呼！呼！来一个M！来一个A！来一个R！来一个T！那是什么？！沃尔玛！谁是第一？顾客永远第一！”试想一下，近万人同时

放开嗓门呼喊这种短促有力的口号，还连扭腰带比画，会是什么样的效果和氛围？

“沃尔玛欢呼”一遍遍地在体育场内响起。用不同的语言呼喊、由不同的人领喊。自山姆·沃尔顿1977年开始带领公司员工呼喊这个口号以后，“沃尔玛欢呼”便成了沃尔玛员工天天必喊的口号。据沃尔玛员工介绍，凡是有沃尔玛商场的地方，都能听到这个口号。呼喊这个口号是沃尔玛员工进行自我鼓励的方式，在上班前、开会的时候，或者其他需要的时候喊一喊为自己鼓劲。

“沃尔玛欢呼”是沃尔玛创始人山姆·沃尔顿从韩国借鉴来的。有一年，在参观韩国的一家网球工厂时，山姆·沃尔顿发现工厂里的工人每天早上聚集在一起欢呼和做体操。他很喜欢这种做法，于是急不可待地回去与同事分享。他说：“我的感觉是，正因为我们的工作是如此辛苦，我们才更不能到哪里都拉着个难看的长脸。我们做了这么多工作，我们当然希望心情舒畅。这就是‘工作时吹口哨’理论，这种振奋人心的口号不仅能让我们愉快地度过工作时间，还能让我们把工作做得更加出色。”

的确，还有什么比快乐的心情更重要的呢？还有什么比快乐更能激发团队成员的斗志呢？军营里的歌声，让那些单身汉们在枯燥而繁重的训练之余找到了欢乐；而在沃尔玛、华为、娃哈哈这样的企业中，员工们同样在歌声中找到了欢乐。

# 第八章　绷紧一根弦——团队的危机意识不能少

居安思危是企业长期发展的根本。尤其在企业处于顺境、做大以后，更要绷紧危机这根弦，内部人员从上到下相互提醒，避免存在思想问题，避免企业盛极而衰。

坚持谦虚谨慎，不忘艰苦创业，是很重要的两点。

# 1.　时刻警惕：管理者的危机意识不能丢

对于国家和军队来说，领导干部一旦出问题，那就是大问题，就可能造成无法挽回的损失。无论事后的处理如何完美，也比不上把错误消灭在萌芽中。

干部犯错误后的处理，解放军做到了宽与严的结合，在给予处分的同时，也给予犯错误干部改过自新的机会。对一些原则性的错误，则毫不手软，严格按照军法处分。

## 警惕管理者犯错误

对于错误，防患于未然是十分明智的。对于国家和军队来说，领导干部一旦出问题，那就是大问题，就可能造成无法挽回的损失。所以，无论事后的处理如何完美，也比不上把错误消灭在萌芽中。干部犯了错误之后，解放军的处理也是十分有特色的，做到了宽与严的结合，具体问题具体分析。对一些并非原则性的错误，在给予处分的同时，也给予犯错误干部改过自新的机会；而对于一些原则性的错误，则毫不手软，严格按照军法处分。

慎重处理管理人员的问题，并不是领导者软弱的表现，甚至可以说恰恰相反。联想集团早期柳传志与孙宏斌的一段“公案”，可以恰当地说明这个道理。20世纪80年代末90年代初，孙宏斌在联想集团负

责除北京以外全国各地的业务发展，他领导的团队管理着当时联想在各地的分公司。

1990年，孙宏斌被破格提拔为联想集团企业发展部经理，主管范围是他在全国各地开辟的18家分公司。这个过程，联想的老人们没有过多参与，分公司的头头脑脑基本上都是孙宏斌任命，因此，孙宏斌在分公司拥有很高的威信。但是，联想集团的分公司除了听从孙宏斌的管制，他们同时还应该协调好与集团各个部门的关系。从某种意义上来说，后者比前者更重要。然而，联想集团管理层发现他们对于分公司逐渐丧失了“应有的权威”，于是他们开始向柳传志报告孙宏斌的情况，最后，一纸“孙宏斌权力太大，结党营私，分裂联想，联想要失控！”的报告将柳传志从香港请回了北京。柳传志回到北京之后马上进行调查，发现孙宏斌的事情确实不是“空穴来风”：外地分公司，人由孙宏斌选聘，财务不受集团控制，还有人说希望孙宏斌带领分公司“独立”出去。意识到问题严重性的柳传志马上宣布：孙宏斌调离企业发展部，调任业务部任总经理。

按照柳传志当时的想法，虽然孙宏斌有些失控，但这样的年轻人的确是不可多得的人才，也许将他调到自己的“监控”范围之内，自己有办法让他“成熟”和“聪明”起来，如果不行再处理也不晚。但令柳传志万万没有想到的是，当柳传志调开孙宏斌和企业发展部的员工开会说明情况时，孙宏斌的下属和柳传志吵了起来。这时候，柳传志对孙宏斌和他的团队彻底失望了。柳传志想到了司法介入。但是，对于年轻人，深牢大狱能不去就不去，否则有可能会毁了他的一生。柳传志还是想给孙宏斌最后一次机会。

柳传志是联想的总裁，他有权力直接开除任何一名不遵守企业规则的员工。但是，他却有意识地让孙宏斌去开除那几个敢“挑衅”总裁的员工。然而，让下属无比爱戴的孙宏斌没有让下属失望，一句“不同意”让柳传志彻底死了心！

几天之后，孙宏斌的下属要“卷款逃走”的话越来越多地传到了柳传志的耳朵里，柳传志知道是到了该找孙宏斌谈最后一次的时候了。于是，在北京西山宾馆的一个房间，46岁的柳传志对26岁的孙宏斌说：“我们都是能力强的人，我领导不了你。咱们好合好散，联想的分公司你随便挑一个，你自己去干。”孙宏斌回答：“不必了柳总，我才26岁，我可以从头再干。”柳传志想了想，结束了这次谈话。

第二天一早，柳传志亲自主持企业发展部的会议。在会上，柳传志宣布自己暂时担任企业发展部经理，孙宏斌另作安排。从这一天开始，孙宏斌便被“软禁”在西山宾馆的小楼里。1990年5月28日，孙宏斌被转移到了看守所。两年后，1992年8月22日，在孙宏斌拒绝承认自己有罪的情况下，法院以挪用公款13万元的罪名判处孙宏斌有期徒刑5年。

对于柳传志来说，涉世不深、不知江湖险恶的孙宏斌不难对付。一旦确定“不可救药”，柳传志马上快刀斩乱麻，决不手软，一方面是没有多少精力和时间在这方面纠缠，另外一方面，他决不允许联想在这些事情上承担不必要的“风险”。

后来，孙宏斌刑满释放，他向柳传志真诚道歉，在柳传志的全力帮助下，经过10年的时间，孙宏斌成就顺驰地产的同时也成为一位有影响力的企业家。柳传志在年轻人身上的“用心”可见一斑。

# 警惕“脑袋空空，肚子空空”

1939年5月，毛泽东在延安在职干部教育动员大会上讲话时说过：“我们队伍里面有一种恐慌，不是经济恐慌，也不是政治恐慌，而是本领恐慌。过去学的本领只有一点点，今天用一些，明天用一些，渐渐告罄了。”毛泽东号召像发起生产运动一样来一个全党的学

习运动。他还具体分析了发起学习运动的直接原因：一是共产党人就应该懂得各种各样的事情，假使没有学问，是不成的；二是工作中的缺陷迫切需要克服，干部不学习便不能够领导工作，在有威风之外，还要有本领，这就要学习；三是要增加知识，才能把工作做得更好，领导工作、改善工作与建设大党，便是我们开展学习运动的直接原因。

毛泽东讲到“本领恐慌”时，曾举了两个解放军的例子：一个例子是有些老干部，从前在其他部队里搞过一个时期，一切工作都是靠下命令，但是在红军里单靠发命令就不行了，人家不听就打人，结果工作就领导不起来，战士逃跑的很多；另一个例子是有些战士识字比营长识得多，他们从前一个字也不认识，现在能认得五百、一千、二千、三千，能写短短的文章，登在墙报上，而有的营长、连长，在指导员上课的时候不去听课，以为这课他们去听未免要“失格”，结果，他们不但文章不会做，许多东西都不知道，战士反而比他们高明。

如今，企业之间的竞争表现为员工素质与领导者素质的竞争，只有具备高素质的人，才能成就高素质的企业。而员工与领导者的高素质，在很大程度上取决于其学习能力。从这一意义上说，在新的时代背景下，企业竞争的实质是学习能力的竞争，企业竞争唯一的优势是来自比竞争对手学习得更快的能力。

专业知识对一个员工来说是足够了，但对一个领导者来说却远远不够，仅仅有专业知识还算不上一个“内行”领导。美国著名的电子专家W.　肖克利是晶体管的发明人、诺贝尔奖获得者，为电子技术的发展做出了巨大贡献。1956年，雄心勃勃地肖克利在硅谷成立了以他的名字命名的公司——肖克利电子公司，自任总经理。然而，在这位深谙电子专业知识的“内行”的领导下，不到两年公司就倒闭了。

难道他不是“内行”吗？为什么有专家级“内行”的领导，公司反而失败了呢？问题就在于，肖克利只是专业知识的内行，而不是领导者

的内行。所谓“内行”领导，不仅需要对手下员工的各种工作流程有基本的了解，还要具备领导素质。领导的职能是制定决策和推动决策的执行，要求领导者具有决策能力和组织能力。对于模糊、随机事件的处理，除经验外，主要靠判断力、直觉和创造力，即高超的领导艺术，因此领导者要具备进行非程序化决策的能力。没有人是天生的领导者，作为公司的领导者，你需要通过不断的学习与实际操作精通你的本职工作。世界上确实有天生就是领导者的人，他们天赋异秉、魅力独具，能让公众为之癫狂，但这只是例外。绝大多数成功的领导者都是普通人，他们的勤奋工作和学习造就了他们领导者的品质。如果你有天赋，做领导固然容易些，但这并不是主要的，你必须在后天学到管理和领导的技能与方法，让自己精通管理工作。

# 2. 生存就是一切：给基层灌输危机意识

“物极必反，月盈则亏”是中国的一句老话，说的是事物发展的必然规律。在军队建立后很长一段时间里，解放军面对的环境很恶劣，装备很落后，但它还是顽强地生存下来了，取得了最后的胜利。而在胜利之后，解放军依然没有丧失警惕，丧失危机意识。

一个团队什么时候才是最成功的，什么时候才可以停下脚步？答案是“不存在”。企业可能会在某一时间暂时到达高峰，但如果停滞不前、失去警惕，危机便会不请自来。

## 居安思危是组织常青的前提

新中国建立前夕，全国政协委员徐悲鸿等力荐以《义勇军进行曲》为国歌。毛泽东、周恩来当即表示支持。但也有人认为，歌词中“中华民族到了最危险的时候”已经过时，而且有点不吉利，应该改一改歌词或者重新选择国歌。这时候，周恩来提醒大家要居安思危，安不忘危。1949年9月，全国政协第一届全体会议通过决议，定《义勇军进行曲》为中华人民共和国代国歌。

《义勇军进行曲》诞生于1935年，描写的是“九·一八”事变之后，日本帝国主义侵占了中国东三省，中华民族处于生死存亡的危急关头。在国民党反动派的统治下，一些知识分子从苦闷、彷徨中勇敢地

走向了抗日前线，唤醒了中华民族的危机意识，吹响了中华民族打击侵略者的号角。

“生于忧患，死于安乐”。干部一定要居安思危、深谋远虑，要在整个团队中树立起危机意识。1972年，时任解放军副总参谋长的李达和张震访美时，在利文沃思堡观看了一场美军与模拟苏军的演习。回国后，他们向中央军委呈上了一份关于建立模拟军队的报告。周恩来总理非常关注，之后一份成立外军模拟部队的计划下达给了总参有关部门。后来，南京军区组建了合同训练战术训练中心。

至此，中国人民解放军第一支外军模拟部队正式诞生了。这支外军模拟部队严格按外军的方式编制序列结构，训练也严格按照外军的条令、训练大纲进行，甚至就餐都使用西餐餐具。在对抗训练中，还努力体现、运用外军的作战原则和战术手段。

这支模拟部队的主要任务就是轮流与各部队进行实兵对抗，为部队提供近似实战的战场环境，检验部队的合同战术训练水平。总之，就是增强解放军的危机感，让解放军居安思危，随时保持强大的战斗力。

一个人如果没有危机意识，迟早会被淘汰；一个团队如果没有危机意识，迟早会散伙；一支军队如果没有危机意识，迟早会被消灭。《诸葛亮兵法》中这样说：“无备，虽众不可恃也。故曰，有备无患。”一个国家最重要的事务就是国防，如果稍有偏差，就会导致国家的灭亡。对危机没有准备，虽然军队众多也无济于事。居安思危才能有备无患，所以军队最重要的就是要有防范危机的准备。

华为的党委书记陈珠芳用“战战兢兢，如履薄冰”来形容华为人的心态与处境。华为高层都关注国际新闻，这是因为华为是一个国际化企业，世界上任何一个地方的风吹草动都会牵动华为的中枢神经，如东南亚海啸、伊拉克人体炸弹袭击、美国的飓风、印度的空难……华

为的忧患意识可见一斑。

“华为的冬天来了吗？”任正非非常喜欢用这样一句话来提醒自己的团队。电信是一个竞争残酷的行业，世界上众多电信公司不是发展就是灭亡，没有第三条路可走。华为面临同样的情况，要想生存，就得发展。

任正非经常给所有员工敲警钟：如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。

始终抱有强烈危机意识的任正非，在经历了多次大环境的起伏后，对危机更加警觉。因此，他认为企业要想活下去，就要培养一批能够应对各种危机的管理者。为了对付各种各样意想不到的危机，任正非还要求华为每个部门都要能够做到“狼狈为奸”——既要不屈不挠，又要精于算计。

危机意识，使华为仅用10年时间就将资产扩张了1000倍，成为连跨国巨头企业都寝食难安的“土狼”。即便如此，任正非还是说：“10年来，我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，有的是危机感。也许正是这样我们才存活了10年。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，活得久一些。失败这一天是一定会到来的，大家要准备迎接。这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”

## “距离失败只有18个月”

自然界中，没有绝对的稳定，只有永远的变化。自然界优胜劣汰的残酷法则，会淘汰那些安于现状的庞然大物，比如恐龙；亨利·福特

认为自己的T型车能够永远畅销，结果他只生产一种车型的固执做法导致福特公司濒临破产；IBM总裁小沃森骄傲地宣称“未来电脑的主宰就是大型机”，结果“蓝色巨人”差一点遭遇拆分的命运。还有柯达的“我们就是胶卷和照相机”、阿迪达斯的“我们始终生产最专业的运动装备”。这些企业正是不适应变化，才最终丧失了行业龙头的优势。

“成功只有18个月的保质期。赚取营利是世界上最脆弱的东西，不管你的产品有多成功，你距离失败只有18个月。”这是微软公司前总裁比尔·盖茨的至理名言。企业的每次机会，都要靠全力以赴拼出来，不管是谁都无法高枕无忧地躺在荣誉簿上睡大觉。

每年的8月30日，“英皇集团”总裁杨受成都要回到家中，谢绝一切应酬，闭门反省一天。这样做是为了纪念1983年8月30日那个令杨受成刻骨铭心的日子。那一天是星期六，早上8点汇丰银行打电话把杨受成叫过去，说董事会决定立即接收他的全部财产，包括他名下的所有公司、店铺、汽车、游艇和不动产等，甚至连钱包里的信用卡都要拿出来抵债。当天下午，杨受成与兄弟姐妹等全家十多人抱头痛苦，巨大的变化让全家人无法接受。这一切只源于杨受成接管了“好世界投资有限公司”。当时，不惑之年的杨受成活跃于上流社会，担任港九钟表商会理事长、南九龙狮子会会长、仁济医院主席和香港马会会长等耀眼的职位，在钟表界、珠宝界、地产界和股市里，杨受成都出尽风头。

商场上一步走错，很可能带来满盘皆输的恶果。1982年初，香港地产业遭遇危机，杨受成押下血本的“好世界投资公司”陷入财务困境。杨受成不愿接受资产亏空的事实，决心扛到地价上扬的那一天。结果，中英关于香港问题谈判的破裂导致香港楼市大崩溃，债台高筑的“好世界”走到破产的边缘，债主汇丰银行趁机没收了杨受成的一切财产。令人耻辱的是，汇丰银行在接管杨受成最喜欢的奔驰跑车时，竟然措词强硬地说：“你已经不是富人了，没有必要开奔驰车了！”

倘若是忍耐力不够的人，遭遇这种噩运，恐怕早就想不开跳楼了。但是杨受成坚信自己是一个打不死的老兵，跌倒了还能很快爬起来，他决心比以前更勤奋，夺回失去的一切。由于拍卖所有财产仍资不抵债，雅特杨会计事务所向汇丰银行提出一项建议，让汇丰银行与杨受成签订一份为期8年的还债计划。根据这份计划，汇丰银行给杨受成每月提供2万元港币，作为8年的聘请合同，同时将杨受成抵押的价值3000万元港币的珠宝交与他经营。就这样，“宝石城珠宝有限公司”正式开张。杨受成吸取了之前的经营教训，把生意一点点地做大，不仅偿还了全部负债，还将自己的产业进军到不同的领域。1992年，杨受成收购飞图唱片公司，将其纳入自己的英皇娱乐旗下，目前杨受成已成为香港举足轻重的娱乐大亨。

时时反省才能让组织躲过可能的危险。和平对军人来说是警钟，是悬于正前方不击自鸣的警钟，它意味着等待、意味着忍耐、意味着练兵、意味着每时每刻的警惕。

现实地说，一个团队应该学习那些创业失败者的惨痛教训和经验。毕竟，像比尔·盖茨一样自始至终的成功者是少数，大部分成功者都是经历过多次失败后才能长时间保持在成功状态。

# 团队理应“一日三省”

加拿大工学院一名毕业生在建造一座铁桥时，因失误导致铁桥断裂倒塌，学校声誉因此受到损害。学院得知此事后，在倍感痛心之余，用重金将报废的铁桥买下，制成百万枚校耻纪念戒指。每年该校学生毕业时，学校都会将校耻纪念戒指与毕业文凭一起发给每个人，以此警示毕业生，在工作中要尊重科学，敬业精业，避免桥毁人亡等事故的再次发生。

企业难免有犯错误、迷失方向、认错形势的时候，这个时候，能否自我反省，就显得尤为重要了。反省是人生的重要功课，它是一种自我检查的活动。对经营者来说，反省的过程就是学习的过程。有没有自我反省的能力，具不具备自我反省的精神，决定了组织能不能认识并改正所犯的错误，能不能实现更好的经营。

在看似风平浪静的时候，就要时刻反省。“千里长堤，溃于蚁穴”，一旦危险的因素发展大了，再挽救就来不及了。要做到防微杜渐，就得“一日三省吾身”，这样才能时时刻刻保持清醒的头脑。

一家工厂的工人行为散漫，习惯把螺母、螺栓等零件随意抛丢在地。看见车间一片狼藉，老板就找来几筒硬币天女散花似的抛撒出去，然后优哉游哉地踱回办公室。工人们见此情景，都莫名其妙，心想老板是不是疯了。第二天，老板才对工人们说：“昨天，我把硬币丢在地上，就相当于你们平时将零件乱丢在地上，因为零件也是钱啊。如果说我发疯的话，那么你们发疯已经很久了！”听了这话，工人们才反省到自己平时的行为，都惭愧地低下了头。从此，车间的地上再也没有掉落的零件了。

认识自己，反观内心，反省自身，则必定有效。中国文化中早就有“镜考”一说，意思是以前人的得失考校自己的行为。每天，人们都要照上好几次镜子，可是在照镜子的同时反省自己行为表现的又有几个人呢？

如果经营者能利用照镜子的机会常常反省自己，那他一定是一个优秀的经营者。认清自己是鱼还是鸟很重要，这其实是经营者的自知之明：知道自己适合做什么，不适合做什么，长处是什么，短处是什么。由反省而自知，才能明白自己应该走什么样的路，找准企业的发展方向。

企业若能反省自知，就能知是非，察事理，明清浊，正进退；就

可减少行动的盲目性，正确对待输赢得失，不怨天尤人，不苛求妄想，继而认真反思，从容面对。

尤其身处逆境时，企业更应该“一日三省”，立足根本，积累将来的资本。在整个行业不景气的时候，华为总裁任正非说：“冬天总会过去，春天一定来到。我们趁着冬天，养精蓄锐，加强内部的改造，我们和日本企业一道度过这严冬。我们定会迎来残雪消融，溪流淙淙，华为的春天也一定会来临。创业难，守业更难。高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存。”

# 3. 与时俱进：紧跟变化，适应变化

追求变化，与时俱进，并不等于随波逐流。团队要变的应该是思路、见识，但愿景和组织原则不能变。与时俱进的是步伐，灵活多变的是技巧和策略，永远不变的是信念，这就是成功团队的秘诀。

当熟悉的环境发生改变时，每个团队成员的内心都会产生波动，甚至会焦躁不安、不自信。组织需要紧跟变化，作出相应调整，以适应新的变化。

## 从“铁脚板”到数字化

解放军这支部队在很长一段时间里是靠“铁脚板”打仗，穿的还是草鞋，连红军总司令朱德也不例外。红军发展鼎盛时期共有43个军，全部都是陆军，步兵占95%以上；到了抗日战争时期，解放军仍然是靠步兵打天下，虽然装备比起从前有很大进步，但“徒步化”的整体性质没有变，不论平型关大捷、黄土岭伏击战，还是百团大战、敌后游击战、反“扫荡”，靠的还都是“铁脚板”。

步兵化对于现代战争显然是落伍的、吃亏的，如不改变，解放军的战斗力将会大打折扣，因此解放战争初期，解放军开始向“骡马化”过渡——步兵仍靠步行作战，指挥员骑马，重武器装备靠畜力运载，并拥有相当数量的骑兵部队。从日军和国民党军队缴获的各种重

型武器陆续装备到部队，但那时还很少有汽车牵引，骡马成为牵引重装备的主要工具。

解放军“功臣号”坦克驾驶员董来扶说：“攻克锦州后，上级命令我们迅速入关，参加平津战役。我驾驶坦克行驶到离天津还有400多里的卢龙县桃花村时，坦克的电瓶发生故障，反复发动不着，只好从村民那里借了4头牛来拉，但坦克纹丝不动。后来又从兄弟部队找来十几头牲口，还有村里借来的毛驴，套在一起拉坦克。几经调教，各种牲口才统一步伐，将坦克拉着了。功臣号在攻打天津前几小时赶到天津，再次立功。”直到新中国成立后的50年代中期，解放军才彻底完成“徒步化”到“骡马化”的升级。

到了20世纪70年代，解放军又开始顺应时代发展升级军备，组建摩托化步兵师和摩托化步兵军，进行“摩托化”的军师升级。1985年，顺应现实裁军一百万，走上精兵之路。组建诸兵种合成集团军，全部实现“摩托化”，彻底告别“铁脚板”。

20世纪80年代，美军组建世界第一支数字化师并首次运用于伊拉克战争，同时欧洲各国也相继发展各自的数字化部队。看到数字化部队已成趋势，2001年，人民解放军也开始尝试数字化部队建设，建立若干数字化兵种试验部队。曾在朝鲜战场上打败美军骑兵第一师的建设队进行数字化建设试点，已初具规模，并在南中国海沿岸举行的军事演习中初露锋芒。

在已经走过的80多年征程中，人民解放军经过了徒步化、骡马化、摩托化、机械化，开始进入数字化。虽然我们的军队比世界最先进技术总是落后几十年，但是解放军却始终追赶着潮流的变化，与时俱进，没有固步自封，以为取得胜利就可以安享和平。世界在前进，军事技术日新月异，只有努力追赶世界先进技术，才能在未来世界军事版图中立足。

# 有所“变”，有所“不变”

追求“变化”，与时俱进，但并不等于说我们要随波逐流。团队要变的应该是思路、知识，但愿景和组织原则不能变。与时俱进的是步伐，灵活多变的是技巧和策略，永远不变的是信念……这就是成功团队的秘诀。

当熟悉的环境发生改变时，每个人的内心都会产生波动，甚至会焦躁不安、不自信，为了缓解自己的压力，往往会做出相应的调整，以适应新的变化。

杜邦公司是美国最著名的化工集团，该公司在19世纪只是个军火商。20世纪初，杜邦决定进军化工产品。当时美国的化学染料工业十分落后，这使一战中的美国严重依赖德国的进口产品。战后，美国决定保护和扶植本国的化工业。杜邦公司看准了国内市场和国家政策，大力发展染料工业。因为有美国政府的保护，价廉物美的德国化工产品并不能冲击杜邦的产业。于是，杜邦的染料工业很快发展起来，几年后就可以跟德国抗衡了。变化、革新有时候需要很大的勇气，有的人即使意识到了变革的必要性，也没有变革的勇气。因为变革一旦失败，他们将受到很大的伤害。但他们却没有看到问题的另一面：如果不进行变革，他们同样会在未来遭受巨大的损失，而变革就有成功的可能，成功的变革将为他们的事业开创出一片崭新的领域。

企业也是一样，当经营环境、市场需求发生了变化，管理者的经营策略肯定要随之改变，不然就会闹“刻舟求剑”的笑话。而有的东西则是可以自内求得，可以以不变应万变。比如管理、质量、企业文化等，因为这些东西不会随着市场的变化而变化。

企业与人一样，要具有独特鲜明的个性，才能在市场中占有一席之地。能够长期坚持自己在产品、服务等方面的特色，才能取得良好

的业绩，那些“百年老店”就是活生生的例子。

奔驰车的年产量一直控制在70万辆左右，仅为美国通用车的九分之一左右，他们面对万变的市场，“不变”的就是：不求生产多，只求品牌响。结果奔驰车以其优美的形象、优良的质量深得消费者的推崇。拥有一辆奔驰车，被视为财力和地位的象征，成为显示身份及资信的最好凭证。

组织如果没有主见，没有定力，今天这样变，明天那样变，朝令夕改，不仅会让员工无所适从，降低管理效率，结果也会画虎不成反类犬。没有特色与个性的组织，肯定会遭到市场的淘汰。

一个团队不仅要有求新求变的精神，更要有自己应当遵循的原则和立场，这不仅是工作的需要，也是一个团队个性和品格的体现。坚持这些原则和立场，即使受到再大的诱惑，团队也不会背离根本的理念，不会出卖自己的灵魂。

# 4.　流水的兵：有一套符合团队的用人机制

一个团队需要贤人和能人，谁能为企业创收，就应该受到企业的重用。谁能适应环境，就应该在该环境中做出贡献。“流水不腐，户枢不蠹”，这个道理，对于企业同样适用。保持适度的员工流动率能够不断为企业带来新的活力，淘汰不合格员工，引进高素质人才，能推动企业早日实现组织愿景。

## 保持合理的流动率

解放军中流传着一句俗语：“铁打的营盘，流水的兵。”除志愿兵服役时间较长，一般的士兵，如果不提干的话，三年左右就会返回原籍，另谋职业。当兵的像流水一样来了，又像流水一样地走了，营盘依旧，队伍照常。“问渠哪得清如许，为有源头活水来”。营盘在流动中保持了自己的新鲜、生猛和无尽的活力。人才的成长是有规律的，其才能的增长也是有周期性的，通常一个人在一个岗位上工作的时间以3～4年为宜。即使一名员工在自己的岗位上表现十分杰出，也不宜长时间让其呆在这个职位上。时间长了，员工不仅会感到厌倦，也会因为得不到提升而心生离意。另外，经历也是一种财富。从培养人才的角度来看，适时地让那些优秀人才轮换岗位，对于他们不断提高、继续成长大有益处，能够为企业造就更多的复合型人才。

企业全是“老兵游子”没有“新兵蛋子”也不行，所以部队每年都要

接新兵、送老兵，始终保持一定的流动率。没有新人进来，不流动的企业也会成“一潭死水”，而流动太频繁则说明你的企业有问题，留不住人才。在一个企业中，应该保持合理的流动率，把“兵”盘活，该升“将”的升“将”，该升“帅”的升“帅”，这样才能让“铁营盘”固若金汤，使企业不断走向辉煌。

# 改变“门当户对”的选才思路

“门当户对”是中国传统文化的“正统”，也是一个痼疾。中国传统文化中“英雄不问出处”的远见卓识，更多地属于一种“江湖行为”。“英雄不问出处”，大多是创业时期的求才策略，那时候企业对于人才求贤似渴，另一方面，企业家本身的出身也并不高贵。讲究“门第之见”，选聘人才一板一眼，多是守业时期的用人策略，是一种较为保守的行为。

对于现代企业来说，“英雄不问出处”“不拘一格降人才”是更为明智的选择。现代企业用人，纯粹地看出身、看门第已经很少见了，没有所谓的“贵族”。但另一种“出身论”却在众多企业中形成，比如名校、高学历、海归、MBA等。真正优秀的企业、真正有魄力的领导者是不会为这些“皮毛”障住眼睛的。在众多杰出领导人用人“不问出身”的真知灼见中，邓小平的“黑猫白猫论”最为著名。

“不管白猫黑猫，会捉老鼠就是好猫。”企业领导者应该看重的是员工解决问题的能力。工作是什么？工作就是面对一堆问题，去寻找解决问题的方法，然后坚决地执行，并顺利完成。毛泽东说，六亿神州尽舜尧。沧海横流，更显出人才最可贵的本色：既不问英雄出处，更不必以一时的成败论英雄。

随着企业成本意识的不断加强，企业在人才使用上也日趋理性。

当用人单位逐渐抛弃过去重学历、轻能力的观念，而将选拔人才的标准定位于人才可以为本单位创造多少价值上时，求“实”不求“高”，英雄不问出处，也就成为必然的选择。